运营增长实战手记 | 鸟哥笔记

春羽计划作者 / 合著



— 让80%运营人少走80%的弯路 —

用户增长 ASO 短视频 裂变 热点营销 新媒体
文案 电商 活动 社群 职场

鸟哥笔记

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

运营增长实战手记

春羽计划作者 / 合著

鸟哥笔记

2018 年 12 月

内容简介

《运营增长实战手记》由移动互联网干货平台鸟哥笔记专栏作家创作、原创作者投稿、授权发布产生，经鸟哥笔记编辑人员精选高质量内容，进行组织、编辑、审校制作完成。

鸟哥笔记

鸟哥笔记是专注于移动互联网干货知识分享的平台，由曹道富于2010 年创立。“鸟哥笔记”发展至今，已经在行业里建立了很强的行业权威影响力和知名度。

知识产权

此刊本身，本指引内容以及刊中内容的著作权均归对应的作者本人所有。第三方若出于非商业目的，将此刊中的内容转载，应当取得原作者的同意后，在作品的正文开头显著位置注明原作者姓名，及来源「收表于《运营增长实战手记》」或「收表于鸟哥笔记」，并不得对作品进行修改演绎。若需要对作品进行修改，或用于商业目的，第三方应当联系原作者获得单独授权，按照作者规定的方式使用该内容。

鸟哥笔记：www.niaogebiji.com
出品人：鸟哥笔记媒体部
编辑：徐洋洋 杨子君 鸟哥笔记媒体部
设计：王浩
开本：140mm×210mm
版次：2018 年 12 月第 4 版
印次：2018 年 12 月第 1 次印刷
联系我们：mtb@appcpx.com

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

目录

引言 V

用户一个比一个懒，运营应该怎么办? 1

如何提升用户分享率？试试这 3 个运营套路 9

深度 | 抖音这 5 大软肋，将改变短视频下半场格局 22

深扒 1000 条优质抖音视频，终于总结出一个新玩法 42

500 人社群，1 分钟销售额破 10 万，造势营销案例复盘 51

转化率超 85%的详情页文案模板，我怎么早没看到… 70

深度 | “金字塔原理”里藏着新媒体文案的黄金逻辑 84

如何打造 4 小时百万 PV、7 日留存 69.3% 的小程序 96

裂变海报设计指南：4 套路 +6 要素，已收藏已打印! 130

电商小白如何从 0 到 1 策划一场七夕节大促? 141

一个高参与度的活动如何策划？ 6 大诱饵，让用户上钩 151

热点营销策划三段论：让天下没有难追的热点 163

斗鱼和子弹短信被苹果 App Store 下架！作为 ASOer，应该怎么办? 175

不会复盘，工作 5 年比不上人家 1 年 182

引言

“再小的个体，也有自己的品牌”，微信公众号的 slogan 让无数人开始“觉醒”，思考如何提高企业、个人的品牌影响力。

可口可乐、耐克、三只松鼠、得到、知乎……很多公司在运作中形成了强大的品牌效应，而对于个体来说，一个人一旦形成了个人影响力，从某种意义上来说，这个人就有了自带流量势能，交易入口的势能，只要你不为非作歹，个人影响力将会持续扩大。从个人影响力到个人品牌，就形成了未来社会个人的最重要资产。

持续输出自己的内容值，就可以形成个人品牌。罗振宇曾说，“未来打造影响力最好的方式是写作，互联网时代，写作是为自己打造个人品牌的最好方式，是一种高效社交，更是种很好的第二职业，不受时间空间限制，不分男女老少。”

对于某一部分人来说，在新媒体蓬勃发展的当下，想成为行业大咖、积累资源，靠一手好文章而一跃成名，几乎是最稳妥、门槛最低的方式，尤其在互联网领域，黄有璨、类类、张亮、韩叙、陈维贤等人无不印证了这一方法。

有人说，尽管内容创业如火如荼，然而公众号的红利期却仿佛已经过去，自媒体平台多且分散，如今再想通过一篇篇文章慢慢积累个人品牌，远比三、五年前难的多。

那么，普通人还有机会吗？

有，鸟哥笔记愿意帮你。

鸟哥笔记已经持续 8 年专注于移动互联网干货，目前已经收集了近 2 万篇优质文章，

与大量优质作者保持良好的关系，通过这些文章，我们也见证了互联网几乎所有大V的崛起过程。

克雷洛夫说过：“一燕不能成春。”

今年春天，我们已经启动鸟哥笔记原创作者“春羽”计划，帮助更多愿意分享运营、推广干货的人，帮助他们持续产出高质量文章，成为意见领袖、职场达人、行业大咖，以及新锐作家。

也许你没有写作经验，也许第一次投稿的质量并不十分理想，但只要努力，总能一次比一次好。

目前，春羽计划已经举办了3季，有的作者已经被出版社签约，有的作者开设了个人课程，有的作者在年度峰会担任演讲嘉宾，有的作者获得了更大的职业机会……

如果你也有意愿通过文字表达自我，渴望通过作品积累影响力，那就加入我们吧，和300位作者一起写出影响力！

“互联网从业的十几年里，我和很多运营人见证了互联网飞速发展和运营这个岗位职责的扩充及变迁。如何让自己能够跟上行业的发展，我的秘诀是通过输出倒逼输入，保持不断反思、总结、输出，也让我始终保持对行业和工作的敬畏之心和不断学习。

这是我写《互联网运营之道》和《运营本源》的初衷，也是坚持在鸟哥写专栏的初心。

鸟哥笔记是一个非常优秀的平台，我在这里遇到了很多优秀的运营人，看到很多人的成长也包括我自己，期待更多运营人的分享和共同探讨～”

——金璞，鸟哥笔记专栏作者，核桃脑洞增长咨询创始人，著有《互联网运营之道》、《运营本源》

“我从2014年开始写文章，2015年年初开始做公众号，到现在已经写了近200万字了，其实我自己也没有想到。

鸟哥笔记从一开始就支持我，一直到现在，类类非常感谢。我也很欣慰地看到了鸟哥笔记的成长、壮大，看到了他们如今越做越好。

不得不说，鸟哥笔记是一个非常好的平台，他们始终坚持原则，坚持初心，坚持自己的特色，走到现在，着实不易。这些年，他们也帮助了很多互联网从业者，并培养了很多优秀的让我们学习的高手和榜样，感谢鸟哥笔记。”

——类类，鸟哥笔记专栏作者，著有《运营笔记》

“我们可以给这个世界留下一些照片，一些搞笑视频，一些朋友圈碎片文字，但是我觉得最有价值的是留下凝聚你思考、阶段性学习成果的长图文。

写作让我有脱离平台也能活得很好的自由，写作让我对世界更留心的观察，写作让我渐渐有了个人品牌，有品牌的人比较贵。

不是大咖的文章才值得被传播，每个人都能找到自己的受众，开始写，好运就会来哦~”

——小马鱼，鸟哥笔记专栏作者，独立运营顾问，著有《我在阿里做运营》

再微弱的星光，也能照亮夜空，“再小的个体，也有自己的品牌”。

我们不愿看到那么多“有墨水”的人才被埋没，不愿看到那么多自媒体人单枪作战，不愿看到天生有潜力的人崛起的太慢，不愿看到野生作者找不到组织，所以，你准备好了吗？

扫描以下二维码，添加鸟哥笔记小羽毛，咨询春羽计划吧！

用户一个比一个懒，运营应该怎么办？

June

经常会听到一些运营从业人员感叹：前几年，美团和滴滴把用户惯懒了，动不动就发红包，导致现在不是真金白银用户都懒得点开你的活动。也有部分同行会感叹：现在的产品就是解决用户懒的问题，你不想出门吃饭，别人就做了外卖产品；你不想等出租车，别人就有了打车服务。

你看，同样的一个现象，在不同人眼里，却是两种结果：前者觉得是把用户惯懒了，后者觉得是满足了用户变懒的需求。先不讨论哪个角度看问题更客观一些，从我个人对各类项目的运营分析来看：用户懒与不懒是相对的，我们需要的是找到不断促使用户参与的点！

本文会围绕四个方面进行阐述：用户是谁、运营的目的、用户懒的原因、解决懒的办法。

一、首先要想清楚，我们的用户是谁？

这个问题一问，很多人都会谈到用户画像。

对照自己目前负责产品，仔细思考一下，该产品的用户画像到底是什么样？脑海中会不会出现 ： 年龄、地域、性别、职业、爱好这些

字段？如果是这样，我认为这个画像不能叫画像，只能叫用户基础属性分类。

什么叫用户画像呢？当你通过数据分析等其他手段得出类似这样一句话：一群收入为 1 万到 2 万、年龄介于 25 到 30 之间，喜欢在晚上 9 点到 12 点玩角色扮演类手游的一线城市女白领。

对！得出这样的结论才叫画像，才叫知道我们的产品目标用户是谁。

当然有两点需要提醒一下大家：一是我们的产品目标用户细分后，可能有几个场景、几类人群，因此不同的产品得出的结论几乎不一样；二是尽可能细化，区间越小越好，越利于我们后期相关动作。因为我们清楚的知道我们用户是谁，就能更好地找到他们的痛点，更加有效地激发他们参与。

二、其次需要反复追问自己，我们运营的目的是什么？

运营的目的不外乎完成当前的核心指标。所以说我们需要对核心指标“认真审题”，尤其是刚开始做运营工作没多久的同学，更需要认真审题。

核心指标通常情况下为：用户获取成本、每日新增用户、转化率、渠道质量、用户活跃度、留存率、利润等等。确定属于自己的核心指标以后（即明确了运营目的），开始分解。

这里以利润（通常情况下）为例：

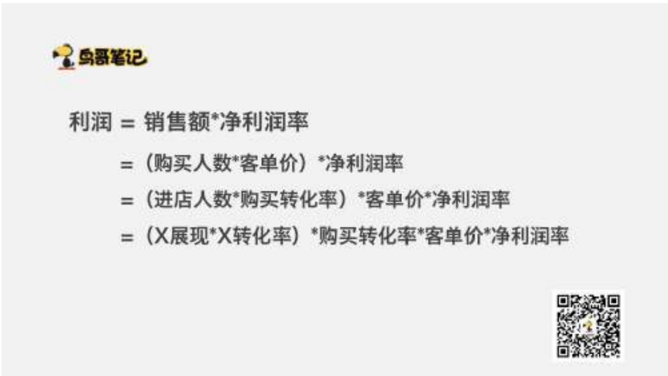
利润 = 销售额 * 净利润率

=（购买人数 * 客单价）* 净利润率

=（进店人数 * 购买转化率）* 客单价 * 净利润率

=（X 展现 *X 转化率）* 购买转化率 * 客单价 * 净利润率

说明：X 如果是广告，就是广告展示 * 广告转化率；如果是推广就是推广展示 * 推广转化率；如果是搜索，就是搜索展现 * 搜索转化率。



那是不是关于利润，我们运营最核心的目标应该就是：思考如何提升转化率。因为 X 展现、购买转化率、客单价可通过渠道、初期运营情况或行业经验有一定的预估，所以我们可以把精力重点放在提高转化率上。

当面我们把精力放在转化率上以后，我们自然会努力去提升用户的参与度、会去“迎合”用户的懒。

为什么这样说？我们一起来看看用户从看到信息要转化为客户的整个过程：首先我们需要准备广告图片或者文案，确保描述准确无误，避免吸引非目标用户，浪费资源；其次我们将制作好的东西进行广告投放或者选择渠道曝光，确保是目标用户所在的场景，能吸引到真正的目标用户；再次，吸引了用户以后，用户到店（线上或线上）购买，体验良好；最后是用户购买后有疑问或者需求的时候，我们能及时提供售后服务。

从过程中，你是否发现：整个流程下来，肯定需要用户参与才能走到下一步，所以我说当我们分解得越细，我们越知道怎么发力。

单看利润，一头雾水，再看转化率，其实就是我们需要一步一步引导用户深度参与。所以反复思考运营的目的，能够帮助我们把目标细化，变成极其细分的指标时，我们就能更好的引导用户参与。

像上述的转化率，为了提高用户参与的深度，我们肯定会不断优化我们的图片和文案以及渠道，这个时候，我们就不会直接得出一个是用户“懒”这样的结论了。

三、再次，思考用户懒的原因是什么？

我一直喜欢研究用户的心理状况，可能也是跟我专业有关系。通常情况下，我们总是喜欢说人有七情六欲，《礼记》认为七情是：喜、怒、哀、惧、爱、恶、欲。

综合社会心理学观点，我们研究用户，总喜欢从“欲”出发，它的表现可能是贪婪、懒惰、嫉妒、虚荣、好色、从众、自卑……中的一种，那说明用户不是变懒了，而是和其他心理状态一样，与生俱来！

仔细来看看，因为我们的贪婪，所以商家买一送一；因为我们的嫉妒，所以平台告诉你，你朋友已经累计健身40小时; 因为我们的虚荣，某些产品总是会给你头衔和勋章；因我们的好色，总是有“美女”在向你打招呼；因为我们的从众，我们总喜欢去人流量更大的店铺；因为我们的自卑，自媒体不断的贩卖焦虑给我们……因为我们懒惰，总是在我们觉得懒得等、懒得选、懒得看、懒得学的时候，出现了相应的产品和服务。

所以，用户懒惰的背后，更深层次的原因是人性，我们不需要改变用户的懒惰，只需要在他觉得“懒得再向下一步”的时候，给他一个恰如其分的服务。

四、最后面对“懒”的情况，正确的解决办法是什么？

我总结了解决办法的核心：及时反馈给用户，提高用户参与度。

这里我举几个例子，先帮助大家理解：

第一个场景：

我平时很少玩游戏，但是我会观察喜欢玩游戏的人，很多玩游戏的人一开始就很难停下来，为什么？因为反馈实在是太及时了，用户从头到尾都参与在里面，又获得了一个装备、又升了一级、又打死了一个怪兽、又有伙伴上线了……用户在游戏里面懒吗，我不觉得，只要是一款游戏的目标用户，他就没懒过！

第二个场景：

微信朋友圈，一刷是不是半小时就没了。所以很多人会关掉朋友圈更新提醒。

那为什么用户会管不住自己，时时刻刻关注朋友圈呢？一样是反馈和参与的作用：及时告诉你情敌干嘛呢、你暗恋对象干嘛呢、你的塑料姐妹花又干嘛了。当然你也可以参与其中，分享你的状态，将你的情况反馈给其他人，你评论别人后，还能及时告知你还有哪些人参与了这条动态的评论，都说了什么。有个很久都没聊天的朋友，但是他的朋友圈，你肯定看过，对不对？

其实还有很多，直播打赏一样也是参与反馈的结果：你观看、打赏、主播念到你名字给你积极反馈，所以用户的热情也非常高涨，相信通过两个场景，我们已经明白了解决用户懒的核心办法。

那接下来我会按照用户的生命期来分析，分析各个阶段应该如何“及时反馈给用户”、如何“提高用户参与度”：

1、新增（引入期）

尽可能减少用户的操作步骤，支持游客模式，通过参与深度获取高质量种子用户; 找到以后分析他们的特征，不断穿越这类用户的流程，找到该时期的“傻瓜式”操作方式。这个阶段需要我们及时告知用户你来了能干嘛、你已经干了什么、其他人干了什么，及时与用户沟通和交流，通过我们的反馈，让他快速了解我们。

2、留存（成长期）

短期的留存对产品是一个考验，如果短期用户参与度差，一定要思考是不是产品本身出了问题；中长期留存与运营策略有密切关系，这个阶段如何提升用户参与感呢？这个最重要的点，是分析留存以及未留存用户的特征，不断的放大留存的原因，持续反馈给用户，还有什么是他能做的，还有什么是我们计划做的？

3、活跃（成熟期）

需要模拟用户成长路径，让用户提高用户活跃度，同时对能够提高用户活跃度的用户花核心精力维护。这个阶段，我们需要与活跃用户建立良好的反馈机制，告知他是我们的“高级 VIP”，平台愿意与他一起成长。

4、沉默（休眠期）

沉默用户有很多种，有一种属于无效用户，肯定没有参与，这个和懒没关系，我们需要辨别后抛去他们。其他的有效沉默用户，是可以激活他们进行参与的，只需要注意方式就行。

唤醒后把他们当新增用户一样运营，提高他们的参与度。这个阶段需要告知用户，我们专门为他们推出了什么活动，向新增一样更加小心翼翼的反馈。

5、死亡（流失期）

对这类用户我们要有清晰的定义，不同产品是不一样的，比如社交和电商定义的周期就不同。这类用户的可能真的是因为没得得到及时反馈和沟通流失了，或者是因为没有看到产品的成长流失了，所以我们的反馈方式应该是召回，通过短信、push、邮箱、弹窗等等手段反馈产品本身的改善和活动。

综上，如果我们策划一个活动，用户没有参与，你还认为是用户懒吗？我想我们应该思考下，是不是活动本身的问题了！因为“有反馈的参与”才是我们以及我们的用户需要的，就跟找朋友聊天，对方不给你回应或者对方不关注你的回应，你们还能做朋友吗？

附：延伸——关于运营的进阶之路。

前几次文章发出后，有好几个读者都问了同一个问题：关于运营如何进阶？

后期我在写新的文章时，我都会挑选一个大家问的最多的问题进行答疑。期待我们共同进步！今天我们聊聊运营的进阶：

· 运营助理—这个阶段主要是积累认知，知道运营是干嘛的，对内容、数据、推广等都有一定了解。

· 运营专员—这个阶段可能具备对上述某个工作面独立负责的能力，或者说能够单独执行某一个事项，知道这个事项的关键节点并且有把控的意识

· 运营经理—专注于某个块面，比如用户、比如内容、比如活动，能够量化并协调项目相关资源以达成目标

· COO—对互联网及行业有深刻的认识和了解，对目标有把控，对资源能合理分配。

对以上几个阶段的解释，我查看了一些招聘岗位进行总结，目前的你处在哪个阶段呢？如果希望迈向下一个阶段，我觉得除了刻意训

练以外（找到自己心仪的岗位对标），没得其他捷径，当然牛人除外！

关于本文的观点，也欢迎大家一起交流！

作者：June

专注于用户经营领域。拥有丰富的市场、运营、销售经验。运营过多个项目，用户规模达上千，为数十家传统企业做过互联网营销及落地方案。

（微信 ID：wh_apple）

如何提升用户分享率？试试这 3 个运营套路

小黛

在流量红利见顶的大背景下，互联网的获客成本越来越高，去哪里搞流量是每个运营同学绕不开的一道难题。然而，无论是站内的资源位还是站外的直投广告，本质上都是在做流量的“加法”，即：多一块曝光，就多一块流量，这种“加法流量”在门户网站时期确实帮助各大产品完成了第一波用户积累，但进入社交网络时代，用户的口碑分享就变得尤为重要。

利用用户的分享进行流量的裂变与扩散，就是流量的“乘法口诀”。可以看到的是，当前几乎每个产品的活动运营同学都在或多或少地使用 SNS 活动的方式，希望借助用户的社交关系网络，实现初始流量的裂变。

然而道高一尺魔高一丈，首先是微信的围追堵截，使得诱导分享再难出现在朋友圈；其次，用户可以利用通路上无法控制的“漏洞”完成分享动作，从而获取利益，比如分享至文件助手、分享至朋友圈仅自己可见。而运营同学想要规避这种情况，通常会选择让用户拉好友进行一些操作动作，但很快就会发现这样一来分享率立刻持续走低；最后，则是同质化的 SNS 活动过多，导致用户已经疲软。而最最根本

的，也正是运营同学无法回避的核心问题：用户没有分享意愿。这也是本文将要探讨和解决的问题。

序言：厘清“运营套路”的定义

很多运营新人同学都有过这种经历，辛辛苦苦搞到一批价值不菲的奖品做噱头，想刺激用户分享给好友，数据却并不尽如人意，ROI低的可怜。而随便去问一个不愿意参与的目标用户，得到的答案多半是“都是套路”。

笔者曾经在脉脉上发起过一个匿名问答，邀请大家讨论面试中遇到过的让人卡壳的运营问题，其中一个问题获得无数个点赞。

“有没有不那么套路的活动运营方式？”

关于这一点，笔者的看法是，所有的活动运营都带着一定的套路，不存在没有套路的运营方式。但是套路的定义对用户和运营方来说是不一样的。与用户而言，“不那么套路”意味着“你要提供对我有价值的东西，而我付出的成本不要超过这个东西的价值”，从这个角度来讲，就算运营方不设置“套路”，不需要用户做什么就直接给用户提供价值，用户也未必会买账（无功不受禄）。因此，用户反感的不是套路，而是你提供的价值，不足以让他愿意去做出你期望的行为。

那么对于运营来说，“不那么套路”则意味着“我希望你做出我想让你做的行为，同时别让我付出过多的成本”。

从两个层面厘清这个定义之后，围绕着想让提升用户分享率，实现流量扩散的目标，在用户层面我们可以拆分为 3 个步骤：1、提供物质激励，同时最小化操作成本；2、提供分享理由，同时设置双方受益；3、提供印象管理标签，满足形象价值需求。

为了让框架更清晰，下文还是按照两大层面来布局，大家可重点关注第一个层面的内容。

怎样让用户觉得活动提供的价值大于分享的社交成本？

提供物质激励，同时最小化操作成本

物质激励大家都不陌生，无非就是奖品嘛，但是如何设置物质激励才能达成更好的参与分享效果，很多运营新人同学并没有经验。

先说物质激励背后的中奖逻辑，根据国外增长黑客的相关研究，基本上奖励的机制可以概括为以下四种：

固定间隔	每 X 分钟，奖励用户
变化间隔	随机奖励用户，但平均间隔 X 分钟
固定比例	用户每回应 X 次，奖励他们
变化比例	随机奖励用户，但平均用户每回应 X 次

而这四种奖励机制，效果结论如下：

比例机制比间隔机制产生更多的用户回应率；

变化机制比大多数固定机制产生更多的用户回应率；

变化比例产生的用户回应率最高，比如赌场里的老虎机；

根据上述结论，我们的物质激励无论采取幸运大抽奖，还是小游戏，或者是分享拆红包，在奖励机制的设计上都应该采用变化比例机制去控制中奖概率。

此外，根据笔者做过的一些 SNS 互动活动来看，无论采用哪种形式，用户认为做出指定行为就“必得”奖品的参与度是最高的，这是用户认为分享抽奖的活动是“套路”的原因：我巴儿巴儿的分享给那么多好友，却根本抽不中奖品。因此笔者建议，有奖活动，尤其是短线有奖活动，物质奖励可考虑可采取组合策略，将必得和抽奖得融合在一起，让用户先看到可以实现的“小目标”。例如分享至 X 个群，中奖率百分之百等等。



（幸运大抽奖图片，价值较低的奖品设置为做出指定行为后必得）

而长线的物质激励，则更应强化“必得”感知。以拼多多的暴力现金玩法为例，用户首先点击现金签到，可以拆出现金红包，分享之后还可以再拆一次。拆完之后还可以发起签到团，在规定时间内团满即可领取现金。尽管在运营层面，我们知道它采取的发奖机制属于变化比例（原因是一方面 10 元才可体现，另一方面后台机制会控制用户到达 10 元所需分享的次数），但由于操作成本较小（仅需点击或者分享即可），又是实打实可提取的现金，且为必得奖励，用户就会产生“价值大于操作成本”的感受。





提供分享理由，同时设置双方受益

前阵子新世相的分销模式曾经引起一波分享的狂潮，但是最终却以被微信封链接、多个用户群集体要求退款而惨淡收尾。作为见证这一切的用户之一，撇开微信的政策不谈，笔者对用户的反弹进行了调研，除了新世相产品本身的问题（课程时间较短）之外，用户攻击的点都在分销机制上面。

但仔细想一想，分销机制并非新世相的原罪，很多产品在拉新手段这块都或多或少地藏了分销的影子，尤其是 P2P 平台，为什么偏偏新世相被用户诟病呢？这其中有个很大的原因在于没有提供给用户充足的分享理由。


17:54
签到领现金
¥5.85
继续分享，今日现金翻倍
现金享去花
分享后，返回拼多多即可获得现金
群聊人数越多，现金越丰厚
微信群聊


17:54
签到领现金
¥6.09
每日签到团
现金享去花
签到团将在 06:05:03.2 后失效
1-99元随机现金
还需 3 位好友参团即可到账
微信群聊


17:55
签到领现金
¥6.09
每日签到团 (1-99元微信现金)
再邀请 3 位好友参团，即可获得微信现金
邀请好友参团，得微信现金
现金享去花


17:54
签到领现金
现金已翻倍，今日签到共获得0.34元
恭喜获得签到团赚钱机会
团满后立得 1-99元 微信现金
1-99元随机现金
邀请好友成团，得微信现金



可能有人会说，新世相课程本身就是分享的理由啊，将课程分享给身边的人固然成立，但从用户的角度来看，课程分享出来之后，仅分享方获利，自己购买反而更贵了（随着时间及购买人数的增长而涨价），这种不平等是导致大量用户反弹的根源。其中只需要做一个小小的改动就可以弥补这个缺憾，例如用户通过好友分享的页面进入购买环节之后也可以获得奖励，例如随机获得现金抵扣券，或者加入一个抽奖玩法，用户有机会用初始价格购买课程等等。

双边收益的模式在某种程度上也可以降低用户分享的思想障碍，让分享者产生“我其实不全是为了自己收益，也是为了给别人实惠”，而被分享者也可以获得比自己直接购买更为实惠的价格，何乐而不为呢？



以笔者做过的一档拼团活动为例，这档活动最初的设计是成团最快的三个团，团长可获得奖励，活动上线后，开团分享率极高，但是成团率很低，分享订单的转化率也很低。在数据的基础上，笔者做了如下的优化，即：

1. 成团最快的三个团，团长和团员均可获得奖励。

2. 但为了激励开团，团长的奖励要高于团员。这样，团长分享的动力依然存在，而团员在参与的时候也有了动力，最终在开团分享率稳中有升的情况下，成团率回到了正常水平，且分享订单转化率提升了近三成。

3、提供印象管理标签，满足形象价值需求

戈夫曼在《日常生活中的自我呈现》一书提出了一个观点，认为社会交往就像戏剧舞台，每个人都在扮演某个角色，在社会互动中每个人都竭力维持一种与当前社会情境相吻合的形象以确保他人对其做出愉快的评价。而随着社交网路的崛起，人们表演的舞台也延伸到了社交网络中，以朋友圈为例，你所能看到的每个人的朋友圈中展示出的样子，就是他们想要表现出的自我。

从这个角度上来讲，你想让用户分享的内容，如果有助于他建构自身的形象，也就等于提供给了他印象管理的价值。那么分享这个动

作所付出的成本，是必定小于你为他提供的“建构自我”的价值。

尽管个体并不相同，但总有一些特质是每个人都希望纳入个人形象的标签，例如：善良、优秀、聪明、颜值高等等。从善良层面，我们可以开个脑洞，是不是可以绑定慈善事业，例如用户每转发一次活动，就有 X 元汇入希望小学账户等等。而优秀和聪明都可以引入游戏排名机制，比如邀请好友共同答题，根据得分排名一起瓜分红包等等。颜值可以做的事情就更多了，简单一点如分享邀请好友一起生成美图，然后评选最佳合照等等。

除了共性的印象管理标签之外，运营同学还要考虑目标用户群体的个性印象标签。这就需要运营同学深入研究目标客群的社交网络，看看他们分享的内容，建构出的自我形象有哪些共性，并加以提炼。

例如很多上班族会分享专业知识，或者在加班到深夜的时候发一条朋友圈，这些做法的背后都是为了树立一种积极工作，勤奋上进的形象，如果你的用户是上班族，那么做活动的时候，能不能让他们展现出这种形象？



例如网易云音乐的年终盘点，从歌曲及听歌时间频率等层面，帮助它的目标客群——文艺青年，树立了音乐品味及文艺的细分形象，一时之间在朋友圈引爆了流行。

支付宝的年度账单则满足了目标用户“炫富”的心理，并成功形成了潜在的攀比机制，引发了大量用户参与分享。



二、如何让运营付出尽可能小的成本

控制运营成本，很大程度是要解决如何控制费用的投入，就要先明确哪些地方需要花钱，通常来说，一档活动需要花钱的地方集中在“流量”和“奖品”两个部分。其中如何减少流量的获取成本，可从以下几个方面着手：

1、根据 ROI 选择基本投放渠道

这里的投放渠道，主要是指基本渠道，这里需要满足两个条件，一是流量大，二是流量精准。缺少其中一个，就不是基本渠道。由于每个产品适宜的投放渠道不同，这里不再展开赘述。

2、 优化标题文案，促进点击

为什么把这一点放在成本控制中来讲，是因为流量很贵，而好的标题与一般标题之间的点击可以相差几倍的量级。标题的研磨是个技术活，运营同学如果拿捏不准，可以多拟几个，邀请几个目标用户进行点击意愿测试。



3、 平台合作换量

流量有限的情况下进行资源置换是常用技能，但这里需要考量的是，换量平台的用户群是否与自己的活动目标人群有相当比例的重合度？

4、 建立社群

在活动的初始阶段如果可以找到一批核心用户，利用社群进行第一波分享裂变，可以使得活动流量达到事半功倍的效果。

原本做线下实体店的百果园，目前正在以门店辐射的小区为单位，

着力发展自己的社群，同时将社群的购物行为承接到百果园自己的线上 app，沉淀了大量的用户。

百果园通过这种社群运营的方式，可以完成用户数据收集，后续依照用户购买偏好进行精准营销，这些策略略过不提，单说一旦上线大型活动，百果园就可以利用社群的裂变，做到最快速及最全面的用户触达。



而奖品这里的成本控制，也有两个建议供运营同学参考。

1、 奖品组合策略

根据全面讲到的“必得”参与性更高的特点，可将价值较低（但必须足以撬动用户完成分享动作）的奖品做 100% 中奖 (嵌入变化比例机制以控制预算)，而大额奖品数量不必多，只要有，用来做噱头就

可以了，毕竟多数人都很清楚自己没有那么好的运气。

但这里需要强调的一点是，即便预估流量及参与量级，也很难做到精准测算可能发出的奖品，因此建议在活动规则增加一条：奖品有限，发完即止。这样的好处是给运营同学留了充足的余地，如果活动太过火爆导致必得奖品发完，也可以用规则来解决用户投诉，同时依据效果来考量是否追加奖品。

2、奖品返利建议

这里有一点小小的建议：运营同学可考虑将获客成本返给用户，即获取一个新用户平均需要 20 元的成本，那么可将这 20 元应用于老用户拉新的模型中。例如：老用户带来一个新用户可获得 15 元返利，而新用户则可获得无门槛的 5 元优惠券，在用户自发分享带来的流量裂变中，增加活动或产品的曝光，在成本可控的前提下达成运营目标。很多运营同学都反应说，活动做得千篇一律，用户都玩腻了，想要他们心甘情愿地分享给身边的人，简直是难上加难。

而笔者想说的是，玩法也好、形式也好，能创新固然是好的，因为创新本身就是提供社交货币（注：社交货币就是社会中两个及以上的多个个体 , 在获取认同感与联系感之前对于知识储备的消耗。又或者换句话说 , 就是谈资。）的一种形式。

但没有 “新” 也并非只能坐以待毙，只要能够提供用户承认的价值，就能够撬动用户做出分享行为，在此基础上，运营同学还要做好自身的成本控制，以达成 ROI 的最优解。

作者：小黛

毕业后加入京东商城，负责品类运营、内容运营、营销活动策划等工作，现为腾讯 PCG 增值产品部产品运营一枚。热爱读书和写作，喜欢旅行。

（微信 ID：silence5217）

深度 | 抖音这 5 大软肋，将改变短视频下半场格局

苏青阳

抖音还可以被超越么？短视频的下半场到底在哪里？ BAT 中，谁最有可能成为抖音真正的对手？

引言

短视频赛道后来者居上的抖音，在 2017-2018 年短短一年多时间内，一骑绝尘，让所有先来者和后来者都只能望洋兴叹。

随后，「头腾大战」拉开序幕。

“牵动整个互联网江湖神经的头腾大战，依然还在继续，腾讯这次耗上了。”

我们先来回顾一下「头腾大战」的时间线：

2018 年 3 月 8 日，抖音、火山链接分享到朋友圈有可能仅为自己可见。

3 月 25 日，抖音分享到 QQ 空间仅为自己可见。

4 月 11 日开始至今，西瓜、抖音、火山分享到微信、QQ 链接不能播放。

5 月 15 日，抖音个人页图片被朋友圈屏蔽。

5 月 25 日，今日头条发文并举例，“传播恶意网址比例超 80%“说法纯属造谣，腾讯平台也有大量违法赌博内容。

5 月 18 日，抖音“第一届文物戏精大赛”H5 被微信直接封杀。

2018 年 6 月 1 日腾讯一纸诉状，将今日头条告上法庭，头腾大战白热化正式拉开序幕。



有人说这是「3Q 大战」后互联网又一历史性大战，「3Q 大战」是 PC 时代的划时代的战斗，这场围绕短视频的竞争，则将是移动互联网时代的最后一场战役。

6 月 12 日抖音公布抖音国内的日活用户突破 1.5 亿，月活用户超过 3 亿。Tiktok（抖音海外版）同时间断居于全球增长速度最快的 App 榜首。

头条似乎在用最强有力的数据，为这场战役盖棺定论了。



然而，面对短视频领域的奇迹，腾讯似乎雄心未减，除了高调复出，高捧高举的「微视」一直在正面战场硬刚，8 月 30 号腾讯的第五款短视频产品，代号为“火锅”的「有视频」APP 来了。



而同时阿里、百度、爱奇艺等各大互联网公司的先后入局，让这

场头腾大战，上升成为了百团「围剿」。



那么，有了这样几个核心的问题，也是本文试图回答的问题：

抖音真的无法超越，短视频战役真的已经尘埃落定了么？

短视频的下半场到底在哪里？

能斗过抖音的究竟是哪家公司？

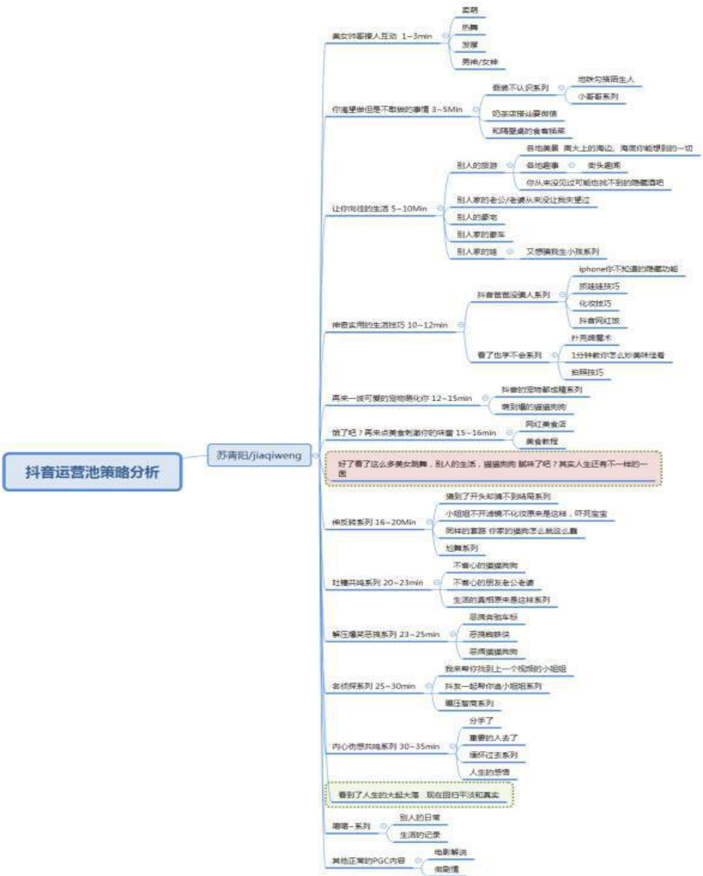
一、抖音还有可能被超越么？

冷静下来，我们可以看到抖音有以下 5 个问题。

1、成也运营，败也运营

抖音的成功，离不开抖音的强运营和引导。

抖音早期采取中心化运营的思路，运营对内容的控制占据了主导地位，运营就是背后一双无形的手，在控制着一个「推荐池」。



抖音运营池策略分析

（建议扫标题上方二维码获取清晰大图）

推荐池不是看到点赞高的就往里面丢，也不是看到好看的就往里面塞，根据以往的经验，抖音运营的推荐池应该是有比例控制，策略调配的。

这种中心化强运营的模式在初期的时候能非常强有力的吸引用户，同时能不断制作出全网流行的爆款。

抖音流行的音乐也好、视频也好、套路也好，都靠这种中心化的运营方式刷屏强推引导，一再点爆。

但是，经常刷抖音的你可以回想一下，抖音已经多久没有出新的爆款音乐了？没有出现新的全民在玩的套路了？是不是配音、配乐还是那几首耳熟能详的，搞笑内容的套路还是熟悉的配方？

强运营引导的方式，运营就成了整个内容创作、再创作、传播的发动机引擎。 一旦发动机熄火，整条链路都会失控，不能按照既有方向运转。

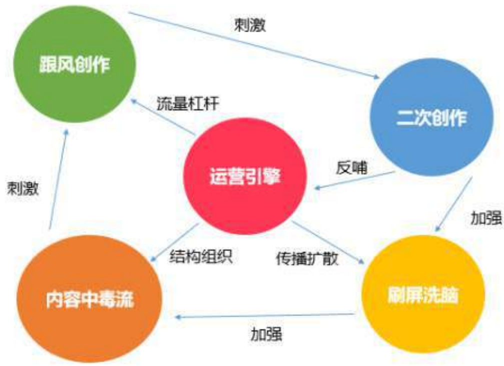
所以弊端也是相当明显的，这需要整个运营团队必须持续不断挖掘，创造出新的内容花样，持续重引导重运营，才能保证现在得之不易的生态能够持续运转起来。

一旦这个引擎失去了创新能力，面临的将会是两种情况：

1、 用户长时间无法获取新鲜感，老掉牙的段子套路满天飞，无趣而乏味。

2、失去了平台正向的创意引导，曾经吃了一波流量红利的用户，不耐寂寞，绞尽脑汁去满足阈值不断上升的用户，哗众取宠就会进一步演变成千奇百怪的方式去博人眼球。烧房子，烧车，低俗的恶搞就会甚嚣尘上，变回了当年的快手。

真正的普罗大众用户想要完成内容创意这件事情，门槛还是非常高的。



2、头条向左，社区向右

既然强运营的方式也有利有弊，随着用户规模不断的发展扩大，到底应该怎么长治久安，维系如此大规模的又具有差异化的用户群体呢?

要么向左，回到今日头条 App 的模式，做内容分发平台。要么向右，往着向往的社区方向继续做深。

之前在《抖音的内容到底哪里好看》这篇文章里分析过，https://www.zhihu.com/question/57272673/answer/357609903

抖音之所以成长为今日的抖音，我因为与其他短视频 App 相比，它有这 2 个不同的点：

抖音有了短视频互动社区的雏形。

抖音的强大，除了内容「好看」，还在于抖音通过短视频内容进行互动，视频 + 互动已经构建了一个「小社会」。抖音让你看遍人生百态，再加上评论区的社区文化雏形，给抖音装上了一层不可击破的保护网。

这点不难理解，如果仅仅只是内容好看，那么只要把抖音的内容全部挖过来、搬过来再砸渠道，「微视」应该早就火了。

②抖音另外一个护城河，也是因为这种基于用户的内容自创作、二次创作的生态，让抖音有了源源不断的生命能量。

然而即使强大如抖音，目前也并不是真正的短视频互动社区（点对点互动），从根本结构上来说，抖音依然是一个内容分发平台（点对面分发），想要试图去孵化社区平台，却一直徘徊在社区与分发之间。

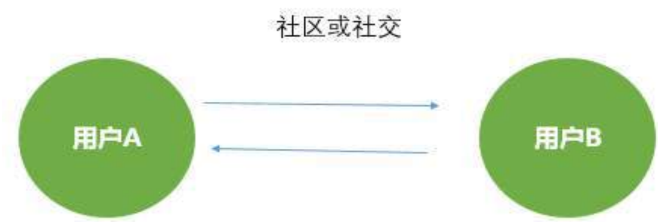
抖音的这些护城河是在运营中心化引擎下驱动和成长的，如果离开了这个强有力的引导，抖音会往什么方向发展就会变得失控。所以，想要再稳定发展，面对不断扩充的巨大用户规模，抖音不得不做出权衡和选择。

一个选择是向左，对齐头条，依赖自己最擅长的推荐引擎分发能力，做内容的个性化，用更多海量 PGC 内容和多元的 UGC/PUGC 内容去承接海量用户群体的日常性短视频消费需求。

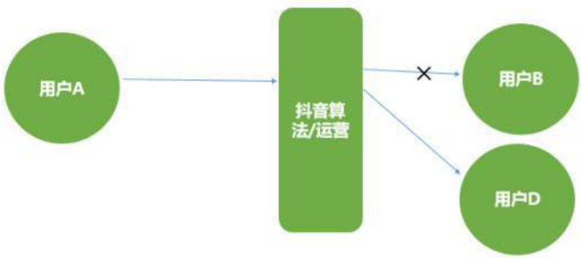
而另一种选择是向右，真正的开疆拓土，用短视频这种信息互通形态，去缔造一个全新的短视频社交社区平台。打破“推荐”，打破“平台”话语权，打破不平等的点到面的单向互动结构，做每个人都具备平等话语权，可以点对点，可以点对面，可以面对面的视频社区生态，所有内容分发的节点由用户由社区自己控制。在这个体系里，抖音只是作为生态的维护者，而不是操控者。（只有用户和平台之间形成平权才能成为真正的社交或社区，详见即时通讯工具或 B 站）。

现在的抖音用户如果想要和其他抖音用户用视频互动，必须通过抖音官方平台这道墙，而官方会不会给你机会触达其他用户，则永远是抖音说了算，所以抖音离社区还很远。

可能还有些人不是很理解，我再举一个例子。



用户 A 和用户 B 之间可以自主决定，他们要不要交流，要不要传达信息，A 可以直接通过视频内容与 B 互动，B 可以选择与 A 互动也可以选择不。用户 A 与用户 B 是平等的。平等的对话机制和意愿才是社交或社区的根本关系缔结方式之一。



抖音用户 A 想要和用户 B 形成内容互动关系，必须经过抖音算法 / 运营，不一定能形成交流。即使通过了抖音的运营和算法，也可能只将信息传达给 D 而不是用户 B。

用户 A 和用户 B 之间也无法进行互动和交流，所有的节点都只能围绕于运营、推荐、和单个内容下的评论区展开。

从目前抖音的动作看来，抖音依然还是往自己强大的内容分发能力上靠拢，平台掌控一切。

平台掌控所有环节的生杀予夺大权，也是张一鸣的「朴素」价值观，头条系产品不太会真的把权力下放给内容生产者本身。

虽然，抖音做社区之心不死，但基本上格局已定，抖音想要做社交或社区就必须有打破自己现有框架和体系的勇气，要冒巨大的风险。所以抖音不太可能发展成为视频互动社区了。

这就意味着，短视频互动社区领域，还几乎是一片空白（B 站算是一个）。

抖音、快手培育了全民通过视频表达自我的良好基础，再随着 4G 普及，5G 来临，视频互动社区总会有一匹黑马杀出来。3G 是图文的时代，4G 是视频的兴起，但 5G 的来临才会真正让视频变得更加重要，人与人之间的交流和表达方式更加的偏向于富媒体化，届时又是一场腥风血雨。

3、头条向左，生态向右

依赖强大的算法是一把锋利的双刃剑。

前面已经论述了，抖音趋向于和今日头条同样的路数，通过强大的个性化分发引擎去做内容分发。这带来的另外一个问题，就是内容生态问题。

我们来做极端假设，这个假设也恰恰是今日头条面临过的困局。

假设推荐算法个性化能力足够强大：进入首页就是用户想看的内容，好玩的内容。首页已经满足了用户获取内容的全部需求，那么用户再进入关注列表页的诉求就会不断削弱，不管用户关注了多少账号，依然会依赖首页的推荐算法，习惯在首页看内容，而不会进入关注页。

然而首页的内容又是由平台推荐引擎掌控的，会看到谁的内容，会看到什么内容，不管是用户，还是内容背后的内容生产者，都是不可预期和未知的。

这意味着什么？

① 就算一个账号拥有百万粉丝，每发一次视频，依然只能靠平台推荐才能获得更多流量和曝光；

② 哪怕你辛辛苦苦拥有了百万粉丝，你的每一个视频依然只能是看“天”吃饭，时好时坏；

③ 积攒了百万粉丝，但这些粉丝依然不是你的，而是抖音的。

抖音的网红们空有百万粉丝，却无法利用粉丝进行更好的变现（虽然抖音出台了星平台，专门做商业化，但一贯的延续了张一鸣掌控一切的朴素价值观，赚多少，能不能赚，你说了不算，就看抖音想不想让你赚钱了）。

所有在抖音含辛茹苦的创作者们，永远只能看抖音脸色行事。

对于个人还好，对于真正高成本投入的机构或创作者，则成了一个高风险的投入，一旦有其他同类平台有更良好的生产生态权益出现，这批头部优质的内容生产者就会迅速转投新平台。

对于抖音而言，用户在自己手里，流量也在自己手里，商业现金也在自己手里，想要流量和现金？问问抖音肯不肯。不听话？封你可以不用商量。

在这样“恶劣“的生产生态环境下，一些优质内容生产者如果想要更好的环境，就差一把火了。

这样的情况已经发生在了今日头条 App 身上，在抖音身上只是重演。

唯一不同的是，今日头条 App 之所以有危机，因为有强大的微信公众号，公众号就是典型的不靠平台推荐，自生长自营运自变现的强大内容生态，而头条虽然做了头条号、微头条、悟空问答，却始终一

直未能在账号和生产生态上有突破。

而抖音暂时还没有遇到这样一个能对其生态进行降维打击的对手。一旦有，这也将成为抖音的威胁之一。

不过目前，抖音已经从今日头条那边学乖了。

抖音做了很多动作，极力尝试去帮助沉淀关注关系，做基于关注的推荐倾斜和分发：

已关注账号更新 PUSH

已关注账号加大在推荐页面中的曝光比例

③ 关注 tab 出现小黄点，刺激点击进入关注 tab 的人群

但这些所有扶持「关注关系」的做法依然是「平台控制」，可以让基于关注的内容消费数据变得好看，也能极大缓解这个致命问题，但离真正的生产生态尚有距离。

4、大而无当（内容泛），蚍蜉撼树

世间常理，大有大的好处，但大也有大的坏处。

越大意味着越大众，越大也意味着越失焦，越大也意味着，必有薄弱之处。

抖音的内容以泛娱乐为主，涵盖各种内容类型的短视频。但并不是齐头并进，而是非常偏食。抖音泛娱乐内容依然是王道，其他类型的短视频并没有发展的很健壮。

而任何一个产品本身，也不可能做到又全又专精。

所以：

① 垂直领域的需求，在抖音不可能得到很好的满足，这部分垂直领域需求强的用户是嗷嗷待哺状态；

② 抖音并不擅长的非泛娱乐领域，则更是一块儿巨大的处女地，等待人去挖掘和开发。

在这个背景下，垂直类的短视频 App 依然有杀出一片天的机会。长期来看，短视频领域也会有自己垂直的小巨头、独角兽，也许有一天蚍蜉也可以撼树。

今年，“消费降级”概念甚嚣尘上，榨菜、泡面销量剧增。经济下行的时代背景下，除了口红效应和奶头效应，紧随之的还有人们对自我提升的强烈诉求，对生存本质诉求的强烈危机感，需要提升、需要学习、需要收获。

巨大的经济危机下，人们必定还是会陷入到巨大的危机感当中，除了用娱乐麻痹自我，需要不断的有收获感填充自我。

纵观抖音内容，虽然有毒，但“不知不觉刷了一下午”“只要一打开就停不下来”之后，是无尽的虚无和空虚。人们还是急需在“杀”时间同时能给自己带来提升和收获的替代品，来占据刷抖音的虚无时光。

再加上政府对短视频内容监管愈加严格，政府对青少年的成长更加关注，很多人认为，抖音式“毒瘤”和游戏一样毒害青少年的认知，抖音也被家长们和监管机构所诟病，强监管压力下，抖音这毒奶头随时有倾覆的风险。

所以：

① 一款能让用户消耗时间同时，又能给用户带来满足和收获的视频 App，将成为另一个机会；

② 相对无收获泛娱乐的抖音模式，有趣味有收获的另一个短视频内容模式也有机会和抖音平分这半壁江山。

5、内容有余，社交无望

短视频时代还没真正到来。

短视频被追捧的根本原因，还是在于其作为一种更丰富的媒介形式，在内容传播、组织和信息交流上远远高于图片，更高于文字。从前车马慢后来有了电话，再后来有了微博，再后来有了微信，随着技术发展，5G 的来临也许会再一次颠覆人类通信的方式。

而 5G 时代的微信是什么呢?

大概率是从视频形态中衍生出来。

随着社会发展，越来越多的人渴望用更多的方式表达自我，尤其是 00 后年轻人表达自我的强烈诉求，通过视频方式来认知表达进行社交已经迫在眉睫。社交还更不同于社区，微信 QQ 是社交，陌陌是社交，但抖音不是，抖音连社区都还不完全算是，离真正的社交更是十万八千里。

所以说，抖音作为内容分发平台强大有余，但想切入视频社交依然无望。然而我坚信，视频社交是必然趋势，到底谁能能打开这一个新世界的大门，让人期待。

所以综合以上 5 点。短视频赛道里，抖音是可以被超越的么?

我的答案是，可以。

二、短视频战争的下半场到底在哪里呢?

1、超越抖音的机会在哪

① 短视频社交

② 短视频社区

③ 短视频垂直领域

④ 强大的短视频内容生态

⑤ 非泛娱乐类的综合短视频平台

这些全部都是可以超越抖音的机会，这些也将成为短视频下半场必争之地，是真正还待开发的肥沃土壤。上半场 15S~1 分钟泛娱乐短视频领域，抖音已经无人能敌，下半场我们拭目以待。

这里值得提醒的是，抖音的自我进化能力非常强，所以下半场必须要快狠准。

抖音的个性化、地域化分发已经开始逐步解决太依赖运营的问题，而随着 PGC 内容的加入，已经可以承载大部分非头部内容的长尾消费。抖音的关注关系推荐倾斜、关注功能的频繁改版、热搜，都在尝试建立除首页流量以外的新的分发流量阵地，内容生态的短板会越来越小。

至于垂直内容领域的专精度问题，对于拥有大用户体量和绝对强大算法的抖音来说，也可以无限的接近真正的个性化分发，每个人的首页都是自己的垂直兴趣内容。

下半场留给大家的时间也并不多了，很可能就在 19 年上半年，下半场也将见分晓。

2、另一个机会

当然还有隐藏的另一个赛道也是终极杀器，和抖音自身的弱点无关，那就是短视频市场上生产端上游，短视频拍摄、剪辑、美化工具的巨大市场。

未来，视频成为人主流的内容生产和社交媒介，视频编辑、美化将成为刚需。

有人问，抖音也有拍摄工具啊？为什么要用其他的 App ?

越来越多的人有拍摄需求，有编辑视频的需求，而视频的拍摄美

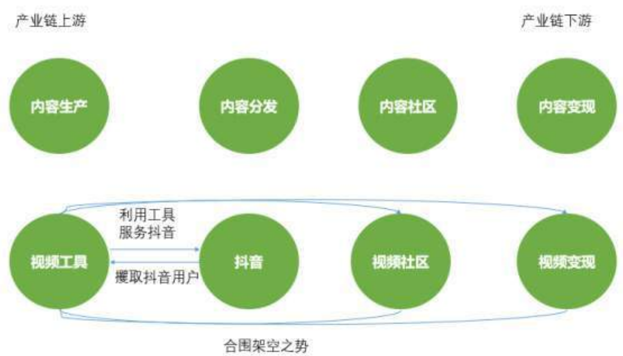
化的门槛和复杂程度远高于图片处理。简单的类比一下，现在所有的手机都有强大的拍摄功能，为什么还有这么多人用美图秀秀、轻颜相机？针对性的视频处理、美化，转场、滤镜、特效、剪辑等等处理，急需一个傻瓜式的一键处理工具。

抖音能不能做呢？可以，但是抖音不一定会去做。在一个 App 下面，有很多复杂的业务线和功能逻辑，是否需要在抖音 App 内部堆砌拍摄工具，需要有很多的考量。

所以这一块儿视频工具一定是比较大的空白，而且急需专注视频处理方面的技术支撑和简化当前视频的生产、编辑流程。当年 360 傻瓜式杀毒一下子称霸 PC，美图秀秀傻瓜式 P 图一窜而起。在短视频时代，上游环节还是一片蓝海。



而这块儿一旦能够和下游非娱乐类综合短视频平台形成合力，那么上下游将包围抖音，让抖音成为围城之困。



三、谁最有可能成为真正的对手？

那么问题来了，虽然抖音有自己的一些问题，但依然四海之内无敌手，如果抖音可以被超越，百团围剿里面谁最有可能？

短视频下半场有资格上场和抖音决一生死的选手到底是谁？

“楚虽三户，亡秦必楚”

真正做业务的人知道，要想真正做好一个业务，首先要知道你有什么资源，对应到百团大战的局势下，首先你必须明白，谁才是最有可能打赢此仗的最佳人选。

百度：长于推荐，弱于产品。移动互联网赛道早已被遗弃，虽在算法层面或能与头条一较高下，但终究空有子弹，却无枪膛。可以PASS。

阿里：长于电商，弱于内容。阿里对内容领域觊觎已久，这个作

风硬朗的霸主在面对千丝万缕的内容行业时无从下手。纵有大文娱，却完全不是干文娱的料，逡巡数年，不得其法，在其浓厚的特有电商文化和强势的思维环境下即使重金引入外界人才，也难发挥其作用，终究愁眉不展。可以 PASS。

快手：抖音就是打败快手上位的，快手的进化高阶版，面对降维打击，快手也可以 PASS。

新浪：基本上就是出于蜀国后期，有个扶不起的阿斗（秒拍），有微博这样的诸葛亮，也是有心无力。PASS

其他众家：他们引以为傲的强（内容或技术），抖音比他们更强，他们避之不及的弱（运营），抖音也比他们强，抖音的致命要害（社交），他们看不见也摸不着。

所以。只剩腾讯了。虽然被骂，被诟病，无论是微视、下饭、火锅等均不被看好，目前实际情况也确实岌岌可危，但真若要想对抗抖音，除了腾讯之外再无他人。

为什么是腾讯？

看看腾讯拥有的资源就知道：

社交：微信、QQ

关系：微信、QQ

生产生态：公众号

内容资源：企鹅号、腾讯视频

内容变现优势：整个腾讯的产业和整个更庞大腾讯系资源，都比头条更容易做内容变现

垂类优势：游戏资源、游戏用户群体，年轻的 00 后 95 后 QQ 用户群体

内容基因：腾讯自门户时代以来，也素来有内容有文化的基础和基因



前面已经具体阐述了抖音的弱点，以及超越的可能性，而这些抖音的弱项，恰恰都是腾讯有的强项。

所有公司里面，对抗抖音最有动力的也是腾讯。如果腾讯无法在这场战争中获得最终胜利，这将标志着腾讯引以为豪的产品创新能力和依赖强大社交关系链的营运能力开始跌落神坛，也许这将成为腾讯帝国由盛转衰的重大转折点。

所以说，“楚虽三户，亡秦必楚”。干掉抖音，腾讯依然是最有力的人选。

只是腾讯帝国现在内部相互封闭，组织结构僵化，小团体利益早

就战胜了集体利益。不知道什么时候能真的整合一切资源，又能够有效穿透层层组织的墙，真正统一执行高层的战略思想，而不是陷于小利益的纠纷。

到了那时，从睡梦中觉醒的腾讯，也许还有还手的能力。否则真的等头条把社交链条打通，巍峨帝国，也是转眼倾塌。

当然，这里也许可能会有别的黑马杀出来。前面讲到的短视频下半场的第六种可能。

工具线的产品轻且快，火起来也容易。所以如果有一个工具型基因优势强大，同时又有一定社区基础的小公司，抓好抖音的上游和抖音的下游，也有机会来一个空手套白狼，迅速合围抖音，依附抖音这个庞然大物上，不断吸食抖音的用户越长越健壮。

这样的公司和产品你们有想到谁么?

作者：苏青阳

先后负责过网易云阅读、手机淘宝微淘内容运营、手机 QQ 看点视频产品、美拍。在内容领域有一定建设，尤其在信息流产品、内容中台建设、短视频有一定经验。（微信 ID：suqingyang2012）

深扒 1000 条优质抖音视频，终于总结出一个新玩法

顾顾

安迪·沃霍尔说过一句话，已经被验证成为了现实，“每个人都能成名十五分钟，每个人都能在十五分钟内出名。”在抖音用户日活用户超过 2 亿的今天，这句话的时间单位被改写成“一分钟”。

那么，一分钟之后呢？

怎么在一分钟之后不被人忘记，将运气稳稳接住。有什么简单易操作的方式？和你分享一个我刷了数千支视频得出的规律—做知识技能类内容。

垂直领域的成功抖音玩法

时常看到某位素人的某条抖音内容爆红有几十万的点赞，视频预计在数千万播放量。但进入用户主页之后，却发现粉丝可能只有寥寥几千。 这条内容拍摄了某个网红店，或跟风拍了命题作文，或演绎了一个段子，或发现了一个有趣、有冲突性、有冲击力的场景素材……如果用户内容产出具有偶然性，并没有持续制作高质量内容的能力，当时的围观参与者，大多风去无痕。

套用用户增长 AARRR 模型，最多只完成了拉新 A，无法带来用

户的留存和转化。而同样累计点赞量在几十万甚至上百万的用户，有些账号就可以点赞 / 粉丝比在 50%，甚至 100%，研究了这些转化率高的账号，发现是规律可循的。以两类视频为主，一类是人设场景，一类是知识技能型。

1. 人设场景类

适用于善于讲故事编故事有镜头感的戏精们，不限品类。可以是多人设，可以是单个人设。形式多样也可以多样化。比如走街访路线的“歪果仁研究协会”、走编剧创意的路线萌宠类“会说话的刘二豆”，或者剑走偏锋进行一场 mini 相亲真人秀节目“伦敦街头丘比特”。

2. 知识技能类

适用于身怀技能的人或团队。了解新知、获得启发。 你会叠出 100 种纸飞机？掌握背单词的诀窍？善于表演近景魔术？会包几十种不同的水饺？无论是穿搭、英语、演讲、育儿、做饭、装修还是乐器、茶道、花道、科普……只要找到你感兴趣擅长的领域，都可以做。这里有太多细分领域空间可以深耕,越是小众的就越容易聚集精准用户。

创意类和天赋挂钩，创意的密集产出对团队要求相对高，人设也是可遇不可求。更多用力的人设们成为了抖音平台里庞大的分母之一。

两者相比，知识技能型可模仿性比较高。

怎么做一个知识技能型的抖音号？

1. 知识的垂直精细化，形成差异化。

2. 知识稀缺性。相对稀缺的技能建立自己的壁垒。

3. 拍摄后期的专业化。剪辑节奏比较到位，有精心制作的字幕，有封面。

4. 知识的体系化。有逻辑有体系的课程设置。

5. 稳定的内容品质 + 高频次更新

6. 叠加人设（视情况而定，扬长避短。不能加分的人设，不如没有。）

以“老爸评测”为例，主创人“魏老爸”的背景是国际化学品法规专家 ，有十年出入境检验检疫局实验室检测工作经验。针对年轻的父母用户，从技术流的方式讲述一些 育儿知识的误区，戳穿一些伪育儿科学。用科学的方法来分析一些 热门护肤品、食品的成分表，最终选出一些推荐品牌 。



“老爸评测”选择的话题都很犀利，也具有实用性。“九款 VC 产品评测”把时下流行的 VC 泡腾片，VC 软糖和药店 3.5VC 片和 98

元 VC 片的产品进行对比，把 VC 含量、钠含量、糖含量 一一列举，最后得出了令人惊讶又信服的结论。看看“老爸评测”日常的选题，评测了洗发水、儿童牙膏、洗面奶、胶原蛋白、防晒喷雾这些生活中时常购买，但又不够了解的产品，用直观浅显的方式展示推断与结论，测评结束后还会将检测费用和检测成本一一列出。主创人“魏老爸”人设的专业背景、仗义直言的性格、透明的检测结论，也给这个抖音号增加了可信度。

从实验室检测、制作内容到工厂供应链、导购电商，形成了完整的闭环。截止 11 月 7 日，“老爸评测”发布了 106 支视频，就获得了抖音粉丝 654.6w，获赞 1159.1w，点赞转化比超过了 1/2。



“钞票白”是一款体验类测评节目，更具有娱乐性。三个月时间制作的四十多支视频获赞 451.8w，108.5w 粉丝。标题网感十足，“上

过太空的棉花糖怎么样？”“泰国的网红瓶盖饮料 有多难喝”“美元吃起来什么味道”“1700 年前的口香糖什么味道？”“吃土是一种什么体验？”每个标题都营造了一个悬念。

主持人“小白”的声音和镜头表演力比较有特色，眼神很有穿透力，和用户的互动语言生动幽默，在镜头语言、台词、选品和后期、包装配乐音效都有特点。具备了内容定位垂直细分 + 拍摄后期专业 + 人设受欢迎三要素。这样娱乐体验式的测评从形式和选题容易被模仿，有好的人设叠加会让 ID 有着难以替代的吸引力。

有个抖音号“面点大叔”，只是教用户怎么包饺子、包子，制作一些简单的面点，所谓的面点大叔并未出镜，视频用手机拍摄，没有进行剪辑包装，但内容实用清晰，四个多月的时间粉丝就超出了 60 万。



一个钓鱼类的抖音号，就能做到点赞 / 粉丝转化 77%。





一家早教机构“赢在起点早教学院”，以 266 个作品获得了 275.3W 的粉丝，获赞 601W。它的内容体系化，主要由几个内容序列组成“幼儿舞蹈”、“手指游戏”、“音乐韵律” 育儿方法总结等等，真人教学可学习可模仿。它将不同内容关联不同的门店地址，用内容为门店引流。

明确运营策略之后，在具体执行中再有一些运营方法技巧来提升抖音作品的完播率、评论、转发的小技巧，已经有过很多篇文章分析过，不再赘述。

再回顾一下上面总结的规律，想想你或者你的团队核心技能是什么？你希望吸引的用户是什么类型的用户？你能否带给他们有用稀缺的价值？这个领域有哪些号做的比较出彩？当你研究了上百个头部号

看完上千个短视频之后，再来定自己的内容策略，成功的概率就会加大很多。

知识技能类的抖音号如何变现?

在抖音平台创作内容可以参照之前做微信公众号、微博、APP、PC 网站的运营逻辑。内容即品牌，用户即渠道。你的内容定位决定了用户的类型和价值。内容越是垂直细分，用户画像越清晰化，用户的价值就越高。

段子手的抖音号单个用户价值一定会低于育儿、汽车、时尚品类的用户价值，不管是广告的价值，还是用户的商业化可能性，不盲目蹭热点，别忘记自己用户的核心价值是什么。

目前常见的还是两种变现方式：

To C 做电商售卖商品或是卖服务卖课程。

To B 为品牌商家植入广告。

用上面的案例“老爸评测”举例，从“老爸评测”淘宝店的销售数据能看到，有两支面膜测评视频累计获得点赞 27.4W ，面膜是“老爸评测”工厂定制款，并非知名品牌，5 片单价 79 元，在淘宝上的月销数量为 11788 件，评价 2766 个。从售后评价内容中可以看到大多是从抖音渠道来的用户。这样的带货能力和“爸爸评测”的专业形象打造、内容的精心策划制作一举击中痛点、品牌的口碑、精准定位的用户群都分不开。

的确有很多视频内容因其有趣创意而风靡，但在一些领域，严肃的内容所带来的购买转发力是惊人的。购买行为不依赖于用户的一时冲动，而是基于用户信赖理智的选择。





抖音从用户红利进入到内容红利期

抖音的确给了很多素人一举成名的机会，像曾经的微信公众号，在 12 年底 13 年初平台内容稀缺的时候，相对容易涨粉。随着专业的内容生产者加入，孤军作战逐渐越来越难。用户的口味也会越来越挑剔，最终蓝海变红海。抖音平台也是一样，去中心化、信息流的呈现方式，让用户对高质量新内容的要求只会更高。

而一个平台的红利期，往往是看到趋势苗头已有，但平台规则布局尚未安定的时候。当平台商业化体系逐渐完整，一夜爆红的概率也越来越难，平台对于流量的分配会更为谨慎。

好在目前垂直知识类目前仍有内容开发空间，海量用户对于新内容渴望还在。明星、大公司在这场内容混战中没有占据绝对优势，小公司和身怀技能的普通人仍有机会。比拼的就是速度，对新玩法的快

速探索实践迭代。

从博客、微博、微信公众号、直播到抖音，这样的机会，几年有一次。

在抖音平台从用户红利期转到内容红利期时，现在切入知识技能类领域还来得及。

作者：顾顾

十余年互联网运营经验，擅长用户运营、内容营销。曾运营垂直品类抖音号两个月从 0 到 60w，单条视频播放量破千万。（微信 ID：guchenyan）

500 人社群，1 分钟销售额破 10 万，造势营销案例复盘

祁杰

上周，我帮一个朋友操盘了一个项目，通过社群造势营销，在 1 分钟内销售额破 10 万。

我迫不及待的进行一次实操复盘，希望将我实操成功经验提供给大家参考，也可以供大家直接复制落地。

这篇文章，我将通过三部分进行复盘：

介绍项目背景，以及项目需求；

对过程中每个细节进行复盘，告诉大家我的思考方式，以及我使用的营销方法；

将实操的成功方法提炼成方法论，可以直接复用的那种。

一、项目背景及需求

这个项目是我朋友的一个项目，是做女装的。谈到女装，可能有人会提到张大奕，她通过淘宝直播销售额可以破千万。

但是那个是结果，结果是不可复制的，结果背后的方法才可以复制。

别人是网红，已经有大量的流量积累。如果张大奕开课教大家如何销售额破千万，却不告诉你她有多少基础流量，她是如何拉新流量，如何积累沉淀流量的，那我只能说，这是“耍流氓”。

1、产品背景

这个项目没有任何流量积累。

这家女装是一个从法国留学回来的独立设计师的品牌，设计师曾经在香奈儿实习过，设计功底过硬。

这也是营销项目的宗旨，好的产品才应该被营销，因为营销只是助推作用，假如产品不好，过早的、过多的营销只是自寻死路。

这里展示几张设计师的衣服。



2、经营现状

产品客单价：

夏季款，T 恤价格在 300~500 之间，裙子价格在 800~1500 之间。

冬季款，在 1500 块以上。

销售渠道：

在北上广一些潮牌买手店，有卖这个品牌的货。

同时在做本地一些熟客生意。

营销模式：

曾经尝试过在本地生活服务类公众号投放软文，一篇软文价格在 5000 左右。但是实际效果并不理想。

也坚持在朋友圈发衣服图片，一个高大上的品牌曾经选择了一条类似微商的路。



3、需求

设计师的目的是把目前积压的夏季库存全部清掉，并通过这次活

动能够提升销售额。

但是苦于目前并没有流量积累，所以这次营销的前提反而变成先找流量。

二、项目实操复盘

这个项目我接手后，总共用了 2 天时间来做这次活动，我分别做了如下事情：

第 1 天：找人，铺设流量渠道，进行小规模裂变，并持续做造势营销来保持社群活跃度；

第 2 天：通过活动运营，将社群流量引入公众号沉淀。然后找准节点，我通过一种看似有点笨的方式来完成最终付费转化（当然我故意用这种很笨的办法，后面环节我会具体分析）。

最终的销售情况是，1 分钟内就破了 10 万。

这次活动之所以能够获得成功，其实并不是靠一个单一的方法来支撑的，我使用了的具体的方法包含：基础流量准备、社群裂变、社群促活、造势营销、价格锚点设置、利用消费心理学激发用户购买情绪。



下面，逐项做一个详细说明。

1、分析 - 基础流量准备

上面已经说了，这次目的是清理夏季库存，而库存有限，所以并未做大规模裂变，我选择了通过社群完成整个活动。

社群满 500 人即可，但问题是，对于这个项目来说，这 500 人可能并没有那么容易获得，因为并没有前期流量积累。

最终能够提升付费转化其实有两个重要的点：500 人的精准度，以及如何使用消费心理学的方法去激发用户的感性消费。

2、实操 - 基础流量准备

我对目前这个品牌的用户画像进行了分析，具体如下：

女性，25~35 之间，白领或者那种家里有矿的妹子。

首先要过滤掉大学生，以及刚刚步入职场的女生，因为这类女生付费能力普遍不足。

我的方法是：

先找到 10 个人，这 10 个人最终能不能付费并不重要，但他们必须用户画像相匹配；

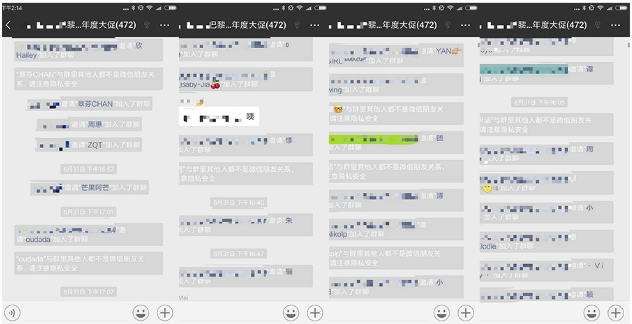
500 人不好找，但是 10 个人很容易找——设计师本人，设计师的朋友，我的女性朋友，很快找到 10 人。由于都是朋友，让他们帮忙转发朋友圈并没有花钱。

有句话有时听起来可能不太好听，但是确实有效——物以类聚，人以群分。

这 10 个人的一度人脉就是我们社群的第一批种子用户。

当晚，10 个人全部发朋友圈，将流量引入社群，社群当晚人数达

到 200 多人。



（这是当时进群的截图）

这 200 人，是社群的精准用户。

3、需要注意的点 - 基础流量准备

10 人带 200 人，算下来平均 1 人带 20 人，这个不难，问题出在如何让这 20 人精准？

这个总结来说：人和事两方面。

首先是人。

这 10 人我们更关注的是他们与目标用户画像的匹配程度，而不是他能够裂变带来多少流量。

换句话说，如果 A 可以带 100 普通流量，B 能带 20 精准流量，则这次活动我们选 B。所以，我们在选择这 10 人时特意挑选了广东这边的一些服装设计行业的朋友，同时还是富二代。

当然他们身边的人也有价格敏感度高的，但是富二代身边有钱人还是多，同时他们本身是服装设计行业，本来在朋友圈就有一定信用背书。

其次，是事。

其实就是这 10 个人在朋友圈拉新时的内容。说的小一点可以叫做朋友圈裂变海报，说的大一点就是朋友圈的内容，也可以是话术之类的。

这个内容发到朋友圈后，其实本身就具备流量筛选功能。

我们当时发了个九宫格衣服图片到朋友圈，看到的人首先大部分是有钱人，然后有钱人中对衣服的款式感兴趣的就会入群，这样进来的就是精准的，即有一定消费能力的女性。通过这个文案，男的或者大妈看到就不会入群。



再举个例子，之前玩转社群 666 的裂变，发到朋友圈的海报强调人脉，这是人们共同的需求，所以，进群有男有女，有律师、有运营

等等。



4、10 人到 200 人的社群裂变

10 人到 200 人的裂变，我们通过私聊，谈妥这 10 人后，让这 10 人来发朋友圈为社群拉新 200 人的种子用户。

再看一下上图朋友圈的文案，这个文案水平不算很高，但是重要的几个点都已经涵盖了。

制造悬念：“有史以来第一次促销”，“很刺激”，“抢意想不到的尖货”。

说明时间：“周五晚上 9:00-10:00 开抢”。为什么要定周五？因为周一到周四加班的比例更高。

说明规则：需要私加微信，把喜欢的款式发图片过去，然后转账，

留收货地址。

这就是我说的很笨的办法，尽管有电商小程序可以使用，但是这次活动我们不用小程序。至于为什么要这样做，后面付费转化环节会给大家详细分析。

5、200 人到 500 人的社群裂变

通过这 10 个人的第一波拉新，群在当晚就满 200 多人了。正常的裂变玩法是要让这 200 人分享带群二维码的海报去朋友圈，但是我们并没有这么做，我们不做大规模裂变。我们只要精准的 500 人，清掉 10 几万的库存。

但是这里，这 200 人其实是拉满 500 人的基础流量。我通过设置裂变的诱饵，做了一个很小的裂变。

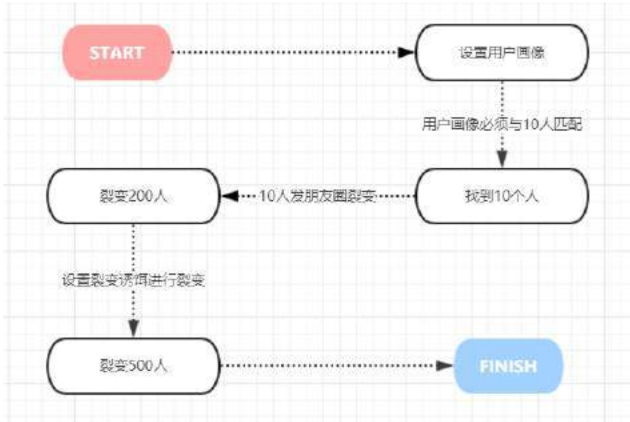
诱饵有两类，我们会在群里不断透露这些信息：

第一：如果群满 500 人，明晚 9 点准时开抢，8 点的时候会放一波福利，给各位薅羊毛，所以请大家带朋友进来。只有满 500 人，才放福利。

第二：稀缺性，满 500 人后不会再开二群，所以现在的社群群员一个位置难得。提升群员位置在用户心中的价值。其目的是让大家珍惜自己的群员位置，同时也可以避免用户退群现象出现。

最终，在第二天早上群就满了 500 人。

下图对上文的逻辑进行了总结。



6、社群促活及造势营销

群满后我们担心一个事情——死群，也就是用户活跃不高，一旦如此，用户的感性消费就很难激发出来。并且，很容易该屏蔽的屏蔽，该忽视的忽视，信息触达不到用户，社群就废了。

所以，我们从第一天当晚就开始持续在社群造势。

我的几个运营圈的朋友，也通过我的邀请混进社群围观。让他们震惊的是，这个群当天晚上持续活跃到凌晨 12 点左右，第二天，从早上一直活跃到活动结束。

怎么做到的？我是通过造势营销来完成的。

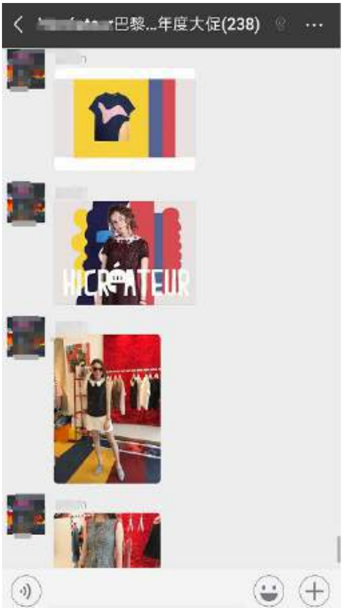
在社群的造势营销有以下几点技巧：

① 多类优质内容触达用户

这个品牌积压的库存大概有 20 几款，我们挑选了夏季销量最好的 10 款左右作为爆款，被市场验证的爆款一般也会受到用户的喜爱。

然后将爆款的衣服图片以 10-20 分钟的间隔发到群里，并不间断

的将提前拍摄好的爆款小视频发到群里。



同时，我们提前邀请设计师的朋友，法国小帅哥担任模特拍摄了爆款衣服的小视频，一并发到了群里。

所以，总结来说丰富的优质内容，是爆款衣服的图片和小视频，以及能够撩动女性用户的，特别是法国小帅哥的视频。

② 通过互动不断制造悬念

双 11 提前告诉你优惠多少，然后到点开抢，我们采用了一个和双 11 完全不同的玩法，我们就是不告诉你价格，只是告诉你白菜价。

然后这个时候因为有悬念，所以会有用户参与互动，到底一口价是多少钱?

并且群的氛围会非常好，大家有人会开玩笑的说，明天一直盯着

手机不上班，之类的。

为什么不提前公布价格？如果提前公布价格，而价格不是很优惠的话，可能会出现集体退群。

这比淘宝恐怖很多，淘宝不是社群，双 11 的价格你不感兴趣，你最多不买。但是在社群里，如果出现价格不满意，就会有人说，哎呀 ~ 一点也不便宜。

而社群一旦出现这样的声音，就很容易出现刷屏，大家都开始说价格贵，最后可能出现大规模退群现象。这对后续的销售转化一定是极大的伤害。

③ 用水军提前设置价格锚点

在群的互动中，设计师其实有做一点点剧透的，有人问起，一口价的白菜价到底是多少时，设计师会说，1~7 字头，也就是 100 多到 700 多不等。

这个时候如果水军不出场，用户是兴奋不起来的。因为用户对 100 到 700 之间的价格没有形成对比，也许还会觉得有点贵。

水军出场后：

“啊？我之前在北京三里屯的买手那里买的要 2 千多，这次只要几百块吗？”

还有水军说：

“设计师，之前在你家买原价都是 1、2 千的”

用户的心理是喜欢占到便宜的感觉，所以，水军负责设置价格锚点，没有对比就没有伤害。用户心里会想，原来原价都是 1、2 千，哇，现在 100 到 700 的价格算是捡到便宜了。

7、薅羊毛活动：

第二天晚上八点，距离开抢 1 小时，我们抛出了薅羊毛活动。

没费任何成本，就是在公众号里设置随机关键字回复，发 10 元优惠券、20 元优惠券等等。

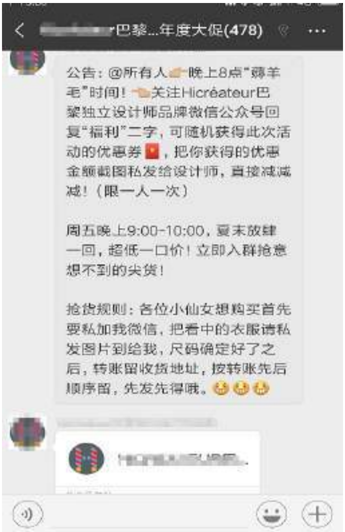
设计师将公众号丢入群里，告诉大家关注公众号，回复福利，就可以薅羊毛，大家纷纷关注。

这样做的理由很简单：

对我们：构建更多的用户触点。

即便同样一个用户，群可以触达，公众号可以触达，微博可以触达，抖音可以触达等等，这样可以避免群未来不活跃后，流失掉这个用户。

对用户：领取开抢 1 小时前的红包，用户会提前进入兴奋状态，这对最终付费转化会起到帮助。



8、利用消费心理学做最终付费转化

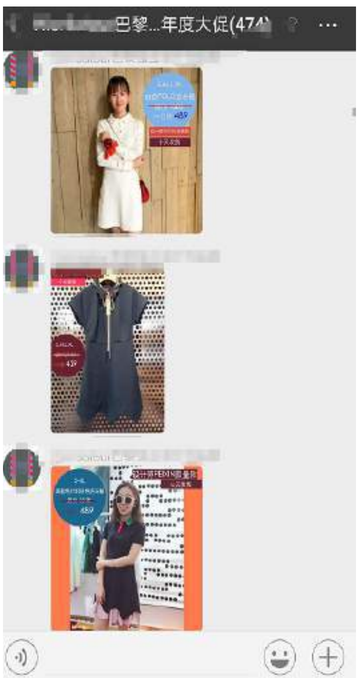
好了，重头戏。

晚上九点做付费转化，我们提前已经把悬念做足了，羊毛大家也薅了，价格锚点也设置好了，万事俱备只欠东风。

① 用户付费方式：

这次我们根本没用小程序，而是用一种很笨的办法。

设计师在 9 点把每一款图片带上原价和一口价，并标明各个尺码的件数，一张一张发到群里。然后用户如果有薅羊毛，把薅羊毛截图给设计师私人微信，然后发喜欢的款式图片，并且直接微信转账，并留下地址。



② 消费心理学的分析

这个付费方式，听起来很笨对吧，但我们就是用这种方式实现，当晚 9 点 01 分就销售额破 10 万。

很多人会问，干嘛不丢小程序进群里啊，设置好库存，大家抢购不就好了。我想说，我们有小程序，就是故意不用的。

对比一下两种付费方式的用户心理：

如果用小程序用户的情绪会集中在一个点上，就是点抢购按钮，看谁手速快。在这个点上用户会有紧张，会有焦虑，会有兴奋。

不用小程序，用户的情绪是集中在另外一个点上——设计师，我转账给你了，你干嘛不收我的钱？因为抢的过程中，不收钱会让用户紧张、焦虑。设计师要手工在微信收钱，几百人同时在付款，所以收款会有一段时间。而这段时间用户一直是在焦虑情绪中的。这个时间段比小程序抢购的焦虑时间更久。所以，最终抢到货所体验到的兴奋与激动程度也不同。

而为什么不用小程序可以提升这次的付费转化？（我不是不提倡小程序，而是我这次的活动不适合用小程序）

两种付费转化的逻辑是这样的：

小程序抢购，如果没抢到，会有人进群吐槽，MMP，没抢到，然后就不会有人再抢了。

另外一种方式是打钱给设计师，用户是焦虑的，然后用户会去群里说“快收钱啊，设计师，你怎么不收钱啊，不收钱是不是代表没抢到啊”。这样实际上是在社群里扩散焦虑，扩散的目的，是让情绪还没被调动起来的用户被这种焦虑唤起，人在那种社群状态下，会有种怕失去感，所以会提升付费转化的几率。

使用小程序，用户在群里只会传递说，没货了，没抢到。用户使用转账这种方式，人们会不管有没有货，先打钱给设计师，在群里传递的是情绪。

所以，我们有些款式很快把库存消完了。

假如没库存了，但还收了别人的钱，怎么办呢？

这边会立即排产，最快的生产周期一周就可以搞定，可以生产出来再发货给用户。

所以，如果用小程序 10 件库存卖完了就没人买了，用这个有点笨的办法，可能 10 件库存可以卖 20 人。

当用户处在抢购的环境中时，钱没付出去就会特别紧张、焦虑、难受，只有卖家收了我的钱，我才能够放松下来。

在最后一个付费节点，其实在激发用户的负面情绪，并且像病毒一样利用社群扩散这种情绪。

三、可复用的方法论

下面我把以上流程提炼成一个方法论，让大家可以能够复用。在说之前，我觉得有必要先说两点在实操营销中的体会：

不要迷信工具，这次我专门反其道而行之，比工具更重要的是营销的思维。

不要被知识焦虑的时代所迷惑，让你无法独立思考。营销要能做出好效果，必然需要营销体系来支撑，所以，看到营销效果的同时，请重视营销的理论，比如最易上手的消费心理学。营销绝对不是说，2 天学会营销，1 个月后月入百万。那是骗人钱财的毒药。

通过对这次实操项目的复盘，我希望它不仅仅是被用来卖衣服，我希望它可以被大家能够复用。我们暂且将它定义为“造势营销方法论”。

1、关于裂变

现在裂变很火，但其实裂变无非是一种流量思维。

流量思维认为，只要有流量就一定能够变现盈利，但其实事实并非如此。或者说，能否变现和流量多少没有太多直接关系。

拿这次衣服来说，如果社群里全是刚刚毕业的大学生，或者说是 50 岁的富婆，哪怕社群有 5000 人，付费转化也未必好。

营销是一个体系，你需要提前想好变现路径，从而决定是玩之前那种几分钟上千用户的大规模社群裂变，还是玩像我这次项目的精准用户小裂变。不要一上来就用裂变，如果不以一个体系化思维来考虑，那么裂变人越多，也许后面越是噩梦，你发现你要花更大的成本去筛选过滤用户。

2、基础流量准备

基础流量准备阶段，渠道的选择或者 KOL 的选择，不能盲目选择，提前构建好自己的目标用户画像，然后基于用户画像去选择渠道，则事半功倍。

如果你玩的是精准流量，那么早期的基础流量，必须这样做精细化处理。上来什么也不管，就是一波粗暴的海报活码裂变，会很惨。

3、造势营销

造势营销百度可以查到一堆，我自己总结出一个可以复用的套路如下：

在社群里进行，这是最简单的方式，不代表说只可以在社群造势；

社群的活跃，长期来说，需要考虑社群的一些规则，内容等。但短期来说，通过造势，制造悬念，以悬念为话题，进行社群互动，从而放大悬念；

制造悬念，提升用户期望，然后通过水军设置价格锚点，来为最后的付费转化做准备。

4、付费转化

总结为一句话，就是利用用户的情绪。

这里一般往往利用用户的负面情绪，即焦虑、紧张、恐惧、害怕失去等等。我将如何利用情绪做付费转化，做成了一个如图所示的闭环，我将它定义为“情绪闭环”。

首先，在社群中激发用户的负面情绪；

其次，要想办法要这种负面情绪在用户身上停留久一点；

再次，通过社群来放大这个负面情绪，并在社群中以病毒的方式进行扩散；

最后，最重要的环节，付费转化。让用户以抢到、买到，来平复用户心中的负面情绪。



结尾

文章结尾多说两句，如果你无法用好产品平复用户的负面情绪，那你就是在卖焦虑，如果你能够利用好用户的焦虑，并用好产品平复它，这就是营销。而后者，是我提倡的。

营销是把双刃剑，只有不忘初心，我希望我的产品能够造福大家，造福社会。这样的产品才值得被营销。否则营销会开启你的潘多拉宝盒，从而最后伤害到你。

祁杰

浙江大学商业智能硕士，活动盒子产品总监。主导过多个从 0 到 1 的产品商业模式、产品体系、运营体系搭建。

（微信 ID：jiejiekii）

转化率超 85%的详情页文案模板，我怎么早没看到…

木公子

未来不会失业的三种人：客服，工程师和会讲故事的人。

而文案就是那个会讲故事的人。

一直以来，文案都是一份很吃香的工作：创造性高、能力模型难以被复制、能产出高额利润，所以在互联网发展的各个阶段，他们都是冲在一线的领头羊：电商文案、H5 文案、新媒体文案……随着知识付费风口来临，又诞生了一个更垂直的文案职业划分，课程文案。

课程文案工作的核心，是提高课程的点击率和转化率。对照线下场景，可能我们能更好理解：一个顾客走进了你的店铺，作为导购，你需要做的是延长他的逗留时间，期间要运用合适的语言沟通技巧，引起他的兴趣，最终完成其购买行为。课程文案，相当于线上的导购，要达成核心目标，需要用文案与用户沟通，吸引用户点击，延长用户的页面停留时长，并最终诱导其完成下单。

很有幸，我在知识付费行业摸爬滚打 3 年多，也曾写过单课报名 6 万人次、转化购买率超过 87% 的课程文案，所以有一些写课程详情页的经验想跟你分享。



自己曾主导的一些课程项目截图

写课程详情页前，脑子里要有下面这个脑图，即所谓＜课程详情页大纲＞，每一部分的目的和重要性占比都已标注，强烈建议保存到手机。



下面我将从准备工作，打造流量入口，构建第一段滑梯，构建第二段滑梯，构建最后一段滑梯这五个部分与你分享，如何写出一个高转化率的课程详情页。

一、准备工作：磨刀不负砍柴工

知识付费行业，是把知识变成产品或服务，以实现商业价值的上下业态综合体，广义来说，包含内容付费和在线教育两种细分产品。

内容付费产品，主要包含提升硬技能、解决某类实际问题、拓展兴趣爱好、提升软实力等 4 个内容定位方向，对应的付费产品有秋叶 PPT、知乎 Live 一对一、豆瓣时间和得到 App 等；

在线教育产品，根据受众群体切分，可分为早教、K12、成人、职业教育等几大领域，对应的付费产品有凯叔讲故事、学而思网校、尚德机构和火星时代等。

作为一名课程文案，你了解你所在的细分行业吗？提笔写文案前，不妨先问自己几个问题：

我的文案将会被谁看到？

他们来学习的目的是？

他们对课程有什么期待？

他们对价格敏感吗？

为什么他必须选我而不是别的教育产品？

……

内容付费和在线教育，虽然都属于知识付费领域，但因为目标受众和学习目的不同，仍存在很大差异，仅就文案沟通来说：

在学习效果的呈现上，内容付费产品的文案更强调确定的实用性，所以我们常能看到，例如“21 天从产品小白晋升产品经理”、“咪蒙教你月薪 5 万”，相比之下在线教育产品的文案更强调学习的系统性，所以我们常能看到，例如“【开学抓重点】搞定作文和计算”、“【同

步校内】小学 4 类作文写法大招”。

常见的内容付费产品





常见的在线教育产品

在价格的呈现上，内容付费产品的文案更强调性价比，所以我们常能看到，例如“9.9 学 3 节”、“39 元，学完返学费”，相比之下在线教育产品匹配的用户，他们对价格敏感度较低，即使有类似的优惠活动，也极少在文案中用作主标题。

正所谓磨刀不误砍柴工，提笔写文案前，先深入了解你所在的知识付费细分市场，会对你接下来的工作大有裨益。

二、流量入口：打造一个好标题

这里的标题，指的是围绕课程进行宣传时，所有渠道的文案标题总和，包括课程标题、公众号推文标题、朋友圈海报标题等。一个好标题的重要性不言而喻，它关乎着几乎 50%，甚至更高的流量。它决定了最关键的前 3 秒，即用户是否通过阅读你的标题感到兴趣，从而

点击进去查看课程详情。

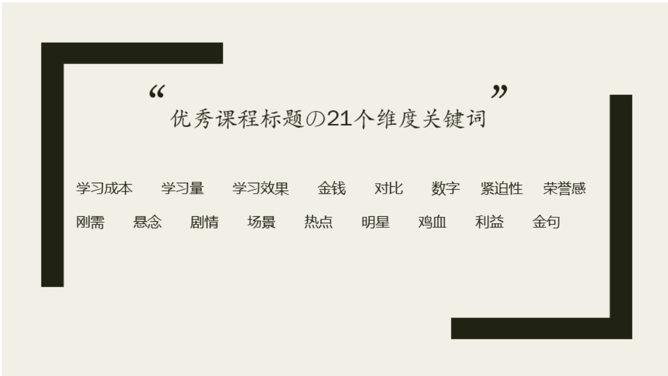
在知识付费领域，从最经典的“网易戏精出来讲课了”，“新世相营销课”，到最近很火的“马东携奇葩天团亲授好好说话”和“余秋雨·中国文化必修课”，无一例外都在宣传期对各渠道标题进行了反复优化：传递完整且正确的信息，保证标题的易读性，打造足够的吸引力。这 3 点同时也是一个好课程标题的 3 要素，做好这 3 点，你的课程标题肯定不会太差。



本月喜马拉雅 App 付费榜前 20 名部分课程

这 3 点中，“打造标题的吸引力”无疑最考验功力，很多课程文案花了好几年都没能总结出一套心法。其实说难不难，世间万物都有

规律，不信你看：



优秀课程标题的 21 个维度关键词

在充分了解课程的前提下，尝试着去思考以上 21 个维度，并提炼出关键词，然后按照逻辑顺序，组合 2~3 个关键词，一个优秀的课程标题没你想的那么难。来，我们来试着拿案例分析一下：



“得到 App”在去年国庆推出了个活动，用 99.8 的价格打包了 20 个不同领域的精品课，其推广文案标题很是简单，《如何用 1 小时进入陌生知识领域》，用的是学习成本（1 小时）+ 学习效果（进入陌生知识领域）+ 悬念（使用了发问方式）的关键词组合法。推文效果很好，当天就达到了 10w+。

“荔枝微课”服务号，每篇头条都是推课程的 10w+ 文章，强烈建议大家关注并学习模仿。其中一篇《学会这样“说话”，决定你未来 2 年的样子》，推广的是演讲课，用的是学习量（说话）+ 利益（决定未来 2 年的样子）的关键词组合法。看到标题，用户就不免产生好奇，“说话有什么难的，难道学好还可以逆袭”？勾起用户的好奇和求利益心理，点击标题一探究竟。



关键词组合法好用是好用，但切记勿过多堆砌，不然会起到物其必反的效果。

三、第一段滑梯：唤醒购买动机

在这里用户已经成功坐上了你搭建的“第一段滑梯”，你的目标就是让用户一直“滑”下去，直至成单。

先来思考一个问题，为什么用户要掏钱买你的课？答案很简单，因为他需要，但现在多数情况是“用户是需要你的课程的，但他没有意识到”。所以你需要做的就是通过文案的方式，让他意识到这种潜在存在的需求，且这种需求必须以能解决某种问题为前提，比如：

能解决现在的问题，比如《3 天学会 PS》，《咪蒙教你月薪 5 万》，《直男必看，教你单手撩妹》等这类课程，对标的都是当下遇到的问题；

能避免将来出现问题，比如《简七的理财课》，《丁香医生付费专栏》等这类课程，对标的更多是将来会出现的问题，现在你没有财务危机，现在的你身体健康，但以后并不见得，所以要未雨绸缪，防患于未然；

能够得到社会认可，比如《得到大学第 0 期招生》，依靠得到的强大品牌力和罗振宇个人背书，让用户产生如果我能被录取，不仅可以接触到更高阶的人，同时也是对我能力的一种认可的感觉。这种解决的是被认可的心理问题，对于现代人来说，同样重要。

……

如何用文案告诉用户，“这个课程，如果你不买就亏了”，我最常用的是从《金字塔原理》一书中学到的“SCQA 架构”方法，4 个字母分别对应，情境（Situation）、冲突（Complication）、问题（Question）、答案（Answer），这个架构不仅是个非常好的“结构化表达”工具，在文案中同样一样适用。

注意观察不少爆款课程，在唤醒购买动机上都运用了“SCQA 架构”方法，其中我想举“健身 / 减肥”这个细分领域让大家感受一下，文案高手们都是怎么做的：



SCQA 故事框架

“你有过我这样的经历吗?

早上起床，准备把自己打扮得美美的出门，却发现去年最爱的裙子拉不上链子了，换个休闲牛仔裤吧，却变成了紧身款，想哭。。

上周，和同期入职的小敏竞聘主管，彼此实力不分上下，最终却错过了主管职位，因为输在“形象不佳”，望着自己“微胖”的身材，但基因是父母给我的，我也很无奈啊。

海边旅游，闺蜜们都穿上精心挑选的比基尼泳衣，而我却裹得严严实实，生怕多余的肉肉不小心跑出来。

每次内心都有万头可爱的草食动物在奔腾，在怒喊，我一定瘦下来!

只是，节食?要和美食说拜拜，杀了我吧。

运动?最近经常加班，我没时间啊。

减肥药?会不会伤身体?

抽脂?我怕死。。。

…………

过去，减肥对我来说，难于上青天，我一度都要放弃自己了。直到我遇到了她，一切开始变得不一样了。

3 个月减掉 50 斤的鳕鱼老师和我说：”我可以帮助你，轻松瘦身变美，而且 3 餐吃饱。”

看到这里，你一定会觉得我是个骗纸，但鲟鱼老师的方法就是这么神奇，且听我一一道来。

鳕鱼老师是谁？”

以上文案摘自唯库课堂一门减肥健身课程，它在唤醒购买动机阶段上就用了“SCQA 架构”方法，首先用情境描述，“早起想美美的出门结果裤子却拉不上了”，由此拉近与用户间的距离; 然后制造冲突，“因为形象不佳，错过主管职位”；接着提出问题，“我一定要瘦下来，只是要用什么方法呢”；最后给出解决方案，“没错了，就是鳕鱼老师带来的这节课”。

这套方法的核心在讲故事，从“情境描述”、“制造冲突”到“提出问题”，最后到“给出解决方案”，用活生生的例子给用户展示“你的问题，我有办法解决”。如果你没有真实案例，你可以去杜撰，但记得要尽可能多地描绘细节，它会让你的故事显得更加真实。

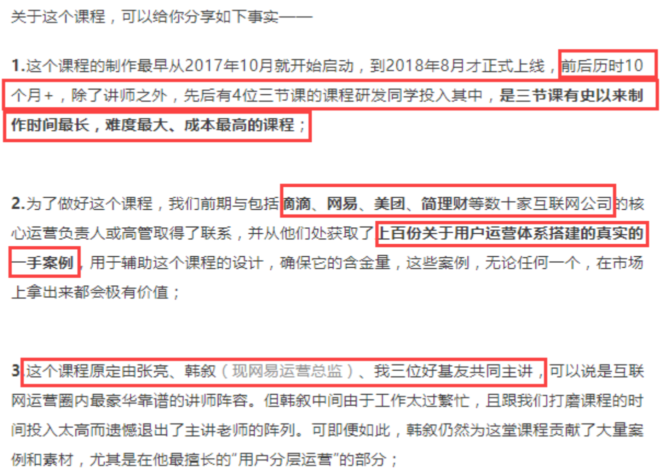
四、第二段滑梯：用实例建立用户信任

用户的购买动机被唤起了，但此时用户仍然心中存疑：“你说你能解决我的问题，但我凭什么相信你？”

要证明你的课程可信，从两个方面着手最有效果，一是课程本身，二是相关背书。

课程本身，是最终要售卖的产品，如果产品不够硬，纵然有再多的营销手法，也只能是销量越多，口碑越赔。但一旦你对你的课程产

品有足够的信心时，你就要充分展示出来，比如“课程的研发经历多少小时”、“先后经过多少次迭代”、“有多少位大神级人物参与了课程的开发”、“课程之所以这么设置的原因”、“学完课程你将能到达什么样的段位”……这些都是用户对课程质量存疑的问题，你都需要一一在课程详情页里做出合理解释。


关于这个课程，可以给你分享如下事实——

1.这个课程的制作最早从2017年10月就开始启动，到2018年8月才正式上线，前后历时10个月+，除了讲师之外，先后有4位三节课的课程研发同学投入其中，**是三节课有史以来制作时间最长，难度最大、成本最高的课程；**

2.为了做好这个课程，我们前期与包括**滴滴、网易、美团、简理财**等数十家互联网公司的核心运营负责人或高管取得了联系，并从他们处获取了**上百份关于用户运营体系搭建的真实的一手案例**，用于辅助这个课程的设计，确保它的含金量，这些案例，无论任何一个，在市场上拿出来都会极有价值；

3.这个课程原定由张亮、韩叙（现网易运营总监）、我三位好基友共同主讲，可以说是互联网运营圈内最豪华靠谱的讲师阵容。但韩叙中间由于工作太过繁忙，且跟我们打磨课程的时间投入太高而遗憾退出了主讲老师的阵列。可即便如此，韩叙仍然为这堂课程贡献了大量案例和素材，尤其是在他最擅长的“用户分层运营”的部分；

如图，是三节课关于“高阶运营”课程的推文介绍

（注：感兴趣的同学可以在三节课订阅号的历史推文中查找）

如果只有课程本身的介绍，难免有点王婆卖瓜，此时相关背书就显得尤为重要了，它从一个更客观的角度证明课程的质量，可以深挖的角度有：老师介绍、课程名人背书、用户评价等。

可能有人要问了，如果我卖的课程，老师既不是大咖，同时又没有名人站台，怎么办？市面上 80% 以上的课程都属于此类情况，除了要擅用运营手段提高用户对课程的好评之外，同时也要擅用已有的用户评价进行包装和输出。

类似这种语言朴实并言而有物，且有真实头像的用户评价，能大

大提高课程的可信度，降低用户的疑虑。



同样来自三节课，课程详情页的“用户评价”

五、最后一段滑梯：用类比法和限时活动促进下单

当用户看到这里，恭喜你，他已经有 90% 意愿准备下单了。这时候，如果你只是在详情页最后放上几句，如：“本次课程限量报名，先到先得”、“课程超值特惠，不买后悔一年”、“投资自己，才是最好的增值”，等这类不痛不痒的促销语的话，那我可以明确告诉你：

前面的文案你都白设计了！

写课程详情页文案是一环扣一环的逻辑型工作，每一部分都经过周密的设计，都有其存在的理由。

试着站在用户的角度想一想，如果他已经看到这里，那表明他已经有购买的意愿，课程内容、老师阵容、用户评价、上课时间他不都了解了嘛，那为什么还不下单？

还不就是因为价格嘛！

无论你的课程价格便宜还是昂贵，是 39 还是 399，你都需要在

详情页最后建立一个“加速滑道”，让用户可以“一滑到底”直至完成下单。此时，你需要把你的课程价格和用户熟悉的产品做一个价格类比，让用户产生认知，产生“课程价格原来那么划算”的感觉。

39 元的课程，我们或许可以这样说，“花 39 元喝一杯喜茶，收获的只是卡路里和赘肉，不如来这里听 8 节课，给大脑来顿加餐”。

399 元的课程，我们或许可以这样说，“平均一天 19 元，就是一顿早餐钱，坚持 21 天，就能换来一次改变人生的机会”。





这种用“一杯喜茶”，“一顿早餐”的参考物价格类比法，就是要告诉用户，我们的价格其实一点都不贵。

六、总结

1、知识付费行业，广义来说，包含内容付费和在线教育两种细分产品。提笔写文案前，先深入了解你所在的知识付费细分市场，毕竟老话说的好，磨刀不误砍柴工。

2、课程标题决定了 50% 甚至更高的流量，在充分了解课程的前提下，尝试着 21 个维度关键词组合法，但切勿关键词堆砌使用，会适得其反。

3、在唤醒购买动机时，可以采用《金字塔原理》中的“SCQA 架构”方法，描述情境（Situation）、刻画冲突（Complication）、提出问题（Question）、给出答案（Answer），并加以故事化的叙述口吻。

4、要证明你的课程可信，从两个方面着手最有效果，一是课程本身，二是相关背书。

5、无论你的课程是 39 还是 399，你都需要把你的课程价格和用户熟悉的产品做一个价格类比，比如“1 节课 =1 杯奶茶”，“每天只用花一顿早餐的价格”，“少看一场电影”，让用户迅速建立起价格认知。

提高课程详情页的转化是一个需要长期优化的工作，现在的 85% 可能明天就变成 50%。每天监测数据，根据用户需求和市场变化调整详情页的布局、表现形式、侧重点等，一步一个脚印，稳扎稳打。

记住，唯一不变的就是变化，尤其在这个快速巨变的互联网时代。

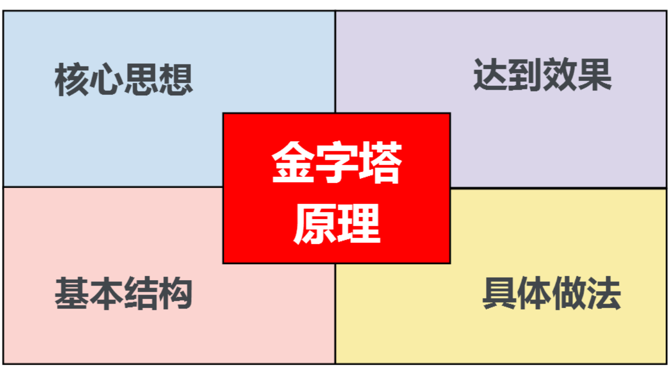
作者：木公子

某新媒体公司课程运营，5 年运营经验，策划多个 PV 千万级别 H5，始终保持 stay foolish，stay hungry。（微信 ID：songyue-daydayup）

深度｜“金字塔原理”里藏着新媒体文案的黄金逻辑

花花小萌主

做新媒体的都有这样一个感受，不是在做选题，就是在写稿的路上，搜集了很多素材却茫然无措，仿佛回到了当年高考 800 字作文。怎么切入，怎么开篇，怎么安排文章顺序，怎么突出用户痛点，都是问题！我们迫切想要找到一个套路，一个模板，像微信排版一样方便，能从千头万绪中杀出一条血路，也许，巴巴拉·明托所著的《金字塔原理》能够帮到我们！



金字塔原理

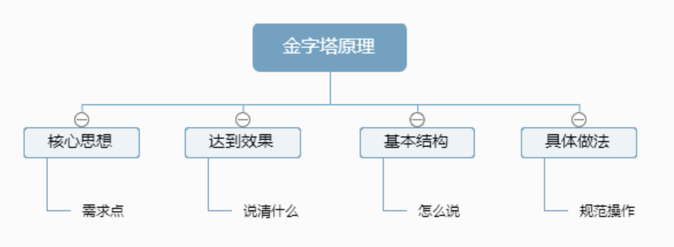
基本结构、具体做法。

核心思想（思考的逻辑）：关注挖掘受众的意图、需求点、利益点、关注点和兴趣点想说清什么（内容），怎么说（思路、结构），掌握沟通的标准结构、规范动作。

达到效果（思考的逻辑）：观点鲜明、重点突出、思路清晰、层次分明、简单易懂，让受众有兴趣、能理解、记得住。

基本结构（表达的逻辑）：结论先行、以上统下、归类分组（MECE原则）、逻辑递进。先重要后次要，先总结后具体，先框架后细节，先结论后原因，先结果后过程，先论点后论据。

具体做法（演示的逻辑）：自上而下表达，自下而上思考，纵向总结概括，横向归类分组，序言讲故事（SCQA 结构），标题提炼思想精华。



简单的说，金字塔原理是以思考的逻辑、表达的逻辑、演示的逻辑为核心的，一个挖掘受众需求点，确定想要说清的内容，选择基本结构进行规范动作的过程，这和新媒体文案写作有异曲同工之妙。

金字塔原理在新媒体文案中的运用

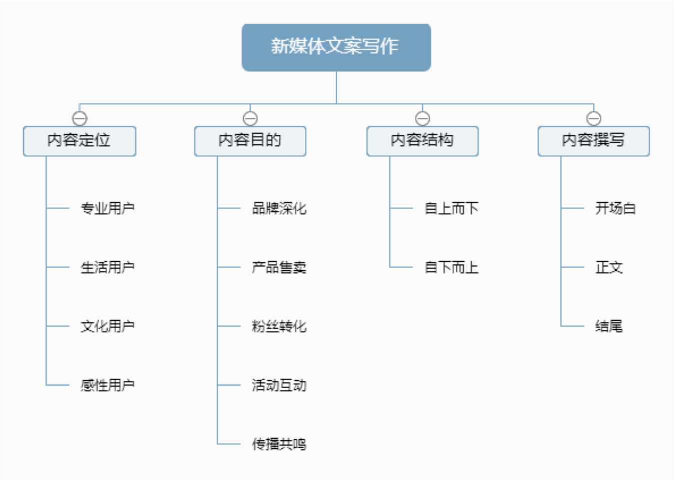
核心思想 = 内容定位（思考的逻辑）

达到效果 = 内容目的（思考的逻辑）

基本结构 = 内容划分（表达的逻辑）

具体操作 = 内容撰写（演示的逻辑）

新媒体文案写作是一个以用户为中心，挖掘用户痛点，进行内容定位，在目的明确的基础上，安排内容结构，进行文章撰写的过程。



内容定位

思考的逻辑，《金字塔原理》提出，在思考、表达、演示的过程中，要抓住重点对象，以他的喜好组织逻辑，听众想听什么，我们才说什么！对象众多时，先要迎合最重要的人、最有影响力的人，以淘宝造物节为例，不同的对象关心的点是不同的：

政府关心：社会效益、经济效益、安全、环保；

媒体关心：新闻点、炒作点、领先性、独特性

投资方关心：经济回报

用户关心：有趣、有料、性价比高

在新媒体也是如此，以用户为导向，用户需要什么，我们才写什么，但针对不同的用户，输出的内容也会不一样，当内容众多时，要以用户的主需求点为主：

专业用户：干货知识、新闻资讯（比如鸟哥笔记、差评等公众号）

生活用户：热点评议、生活乐享、娱乐八卦、心灵鸡汤（比如各门户类公众号）

文化用户：新闻资讯、文化传承（比如民国文艺等公众号）

感性用户：心灵鸡汤（比如视觉志、咪蒙、新世相等公众号）

每一类用户都有他们的侧重点，有他们更关心的内容，比如专业用户，他也关心热点、八卦，但他更希望得到干货、及时获得资讯。在进行内容定位时，我们可以问自己两个问题：

这个内容能解决哪类目标用户哪方面需求？

这个内容有跑偏吗？内容本身价值观是否与平台定位相同？

如果这 2 个问题都能回答，那么定位一般不会有太大问题，以本篇内容为例，定位是专业用户，解决新媒体文案写作的套路需求，因此写作的方向是干货知识类。

内容目的

思考的逻辑，《金字塔原理》提出，在向领导汇报、写公文报告、作 PPT 演示的时候，最终要达到的效果是思路清晰、重点突出，受众听得明白，能理解，记得住。也就是，我们必须知道想要说清什么，目的不同，行为就会不同！

那我们写新媒体文案的目的是什么，最终想要达到的效果是什么？我认为，新媒体的文案目的大致分为以下几类：品牌深化、产品售卖、粉丝转化、活动互动、传播共鸣，对于不同的目的，我们要说清的重点内容也不同：

品牌深化：内容中要增加品牌的曝光度、树立品牌形象、拔高品牌价值观（比如百雀羚长图文、小蓝杯等）；

产品售卖：内容中要围绕产品相关的情绪、功能、益处等一系列因素进行展开（比如咪蒙的软文广告，重点进行产品情绪营销）；

粉丝转化：内容中要重点描述平台能够给用户带来的利益（比如回复关键词领取资料）；

活动互动：内容中要着重点出活动的参与方式、活动奖品等（比如抢红包活动、民宿试睡活动）；

传播共鸣：内容中要不断刺激用户痛点，以对等聊天形式勾起用户共鸣（比如“你的同龄人正在抛弃你”一文）。

还是以本篇内容为例，想要说清的是新媒体文案写作的套路，希望刺激用户痛点，引发行业共鸣。

内容划分

表达的逻辑，前文提到过，金字塔原理的基本结构是结论先行、以上统下、归类分组、逻辑递进。先重要后次要，先总结后具体，先框架后细节，先结论后原因，先结果后过程，先论点后论据。

运用到新媒体文案上，关于内容划分可以有两种结构：

自上而下法：以上统下，结论先行，先总结后具体，先框架后细节。

自下而上法：归类分组，逻辑递进，可以以时间为顺序，第一、第二、第三；或者以结构为顺序，杭州、绍兴、宁波；也可以是以程度为顺序，

最重要、次要、最次要！最后得出结论。

自上而下法举例：

咪蒙经常会使用自上而下的结构，在她的一篇《婚后如何保持恋爱感？跟老公搞暧昧！！》中就是如此：

到底，怎么才能在婚后保持恋爱感呢？

真是个世纪难题。

不过最近看《幸福三重奏》，竟然从3对夫妻的相处方式里get到了一些方法。

（方法确实有用，我确实找到了心动的感觉。对江宏杰陈建斌都有点心动……）

婚姻里，我们都只想被需要，而不想被要求。

结了婚，也要保持暧昧。

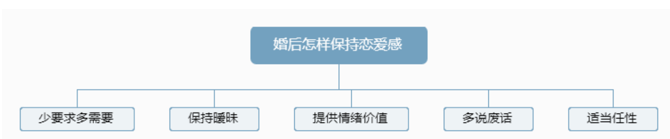
婚姻中，提供情绪价值比实际价值，更有用。

不幸的婚姻只说重点，幸福的婚姻充满废话。

任性会增进感情，包容会积攒委屈。

首先提出一个结论：婚后保持恋爱感，要这么做；

接着以上统下，写出细节：被需要、保持暧昧、提供情绪价值、说废话、会任性。



自下而上法举例

“新世相”对自下而上法运用的比较多，比如一篇《我 20 几岁，没家底，没背景，没学历，我为什么还要努力？》

我20几岁，没家底，没背景，没学历，我为什么还要努力？

原创：世相君 新世相 昨天

这是 新世相 的第 726 篇文章

—

前段时间我的年轻同事写过一篇文章，说的是 23 岁的自己到底有多慌。

今天我想和你们再聊聊这件事：**当你开始感到坚持可能是没用的，该怎么办。**

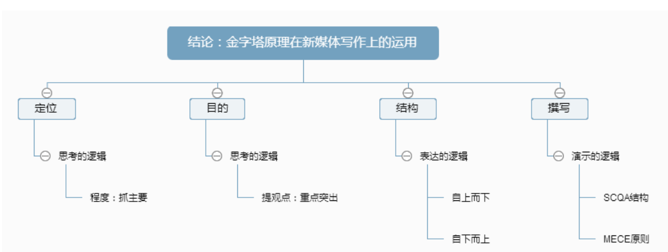
现代的年轻人真的太容易被判定“努力无用，付出无效”了。

大环境对成功的判定标准，有时是极其简单粗暴的：要么有钱，要么有业。

而站在这个标准上面回望自己的人生，大多数年轻人都会感到一种得不到回报的幻灭。

程度顺序，列举了刘翔的故事、史泰龙的出道作《洛奇》的故事、体制内公务员的上班故事等，最后得出结论：导致人们失败的，并不一定因为“坚持不了”，而是因为相信坚持是为了成功，但坚持本身就是意义。

本文运用的也是自上而下法，先总后细，每一层内容都是对上一层内容的展开说明，下图是本文的结构划分：



总结：运用金字塔原理可以套路新媒体文案写作

具体：定位、目的、划分、撰写四方面的具体运用

定位有了，目的明确了，结构也划分好了，接下来就是对骨架进行包装填充了！

4、内容撰写

演示的逻辑，《金字塔原理》一书中提到，文章有序言和正文之分，序言非常重要，主要运用 SCAQ 结构进行布局；同时在正文的构建中，可以采用自上而下法或者自下而上法，运用 MECE 原则，确保各分点相互独立，完全穷尽。

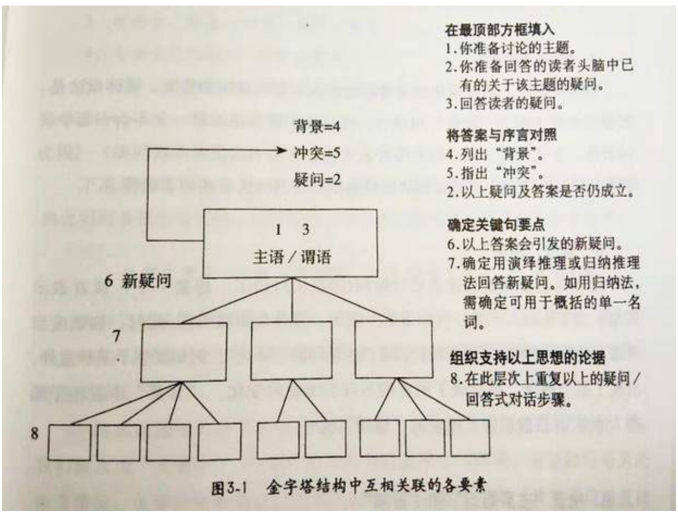


图3-1 金字塔结构中互相关联的各要素

开场白

先来说说序言，也就是新媒体的开场白，在《金字塔原理》中，作者认为序言要以讲故事的模式展开，只有这样，读者才会专注于你的主题，对你的文章感兴趣。故事的构成离不开背景—冲突—疑问—

答案这样的结构要素，序言也是由这四个要素构成，称之为 SCAQ 结构。所谓 SCQA 就是：

S：situation（情景），由大家都熟悉的的情景，事实引入

C：complication（冲突），实际情况往往和我们的要求有冲突

Q：question（疑问），怎么办

A：answer（回答），我们的解决方案是……

SCQA 结果在新媒体文案的写作上，有 4 个公式：

标准式：情景 S——冲突 C——解决 A

开门见山式：解决 A——情景 S——冲突 C

突出忧虑式：冲突 C——情景 S——解决 A

突出信心式：疑问 Q——情景 S——冲突 C——解决 A

作者强调，序言的第一个作用是直接点出主题；序言的第二个作用是使读者和你在同一位置上。

举一个很经典的案例：得了灰指甲——陈述背景 S 一个传染俩——在这个背景下发生了冲突 C 问我怎么办——站在对方的角度，提出疑惑 Q 马上用亮甲——给出解决方案 A，这是文案要表达的重点

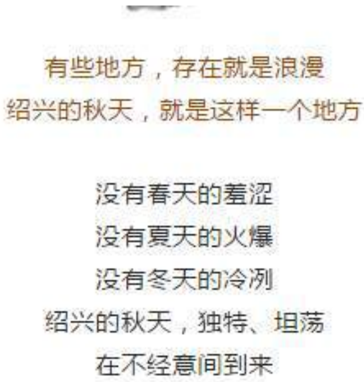
SCA 标准式，以本篇内容为例：

S：做新媒体经常要写稿——陈述情景

C：写稿过程中，不知道怎么切入，怎么开篇，怎么安排文章顺序，怎么突出用户痛点——情景下的冲突

A：运用金字塔原理及金字塔原理的介绍——给出答案

ASC 开门见山式，以“绍兴旅游”为例：


有些地方，存在就是浪漫
绍兴的秋天，就是这样一个地方

没有春天的羞涩
没有夏天的火爆
没有冬天的冷冽
绍兴的秋天，独特、坦荡
在不经意间到来

A：有些地方，存在就是浪漫，绍兴的秋天就是这样一个地方——给出答案

S：春天的羞涩……冬天的冷冽——陈述其他三季的情景

C：独特、坦荡，在不经意间到来——与其余三季对比下的冲突

CSA 突出忧虑式，以“GQ 实验室”为例：

C：对“阴柔之风盛行”表达忧虑（隐含疑问：生活不阳光了吗）——阐明冲突

S：认真观察了网络上和生活中占据主流的男性群体——冲突下制造情景

A：我们的生活充满了阳光——给出答案

QSCA 突出信心式，以诺基亚 N9 广告为例：

Q：如果多一次选择，你想变成谁？——提出疑问

S：如果忍耐算是坚强，我选择抵抗；如果妥协算是努力，我选择争取；如果未来才会精彩，我也绝不放弃现在——列举情景

C：你也许认为我疯了，就像我认为你太过平常。我的真实会为我证明自己——情景下的冲突

A：诺基亚 N9，不跟随——给出答案



正文

开场白之后，是正文的撰写，其实就是根据选择的结构，对各要点进行以场景制造、数据摆放、举例论证等方式进行描述，再以 MECE 原则进行检查确认。MECE 是“相互独立，完全穷尽”的意思，也就是对于一个重大的议题，能够做到不重叠、不遗漏的分类，而且能够藉此有效把握问题的核心，并解决问题的方法。关于 MECE 原则，

用一张图来表示，你大概就什么都明白了：

下一层是对上一层的穷尽，即 CE，并列层之间相互独立，即 ME。

本文中，定位、目的、划分、撰写相互独立，四个分点下面的小点完全穷尽。若对以上内容都撰写得差不多了，那么整篇文章也就完成了大半了。



结尾

综上，就是新媒体文案写作对金字塔原理思考的逻辑、表达的逻辑、演示的逻辑的运用，以用户为中心，抓需求点明确目标，以自上而下或者自下而上划分文章结构，以 SCQA 撰写开场白，以 MECE 原则检查正文各论据内容是否完备，最后进行总结强调。这篇内容并不是教大家如何做爆款，而是如何在短时间内理清写作的思路方向结构，完成内容的撰写，希望对大家有所帮助！

作者：花花小萌主

浙江师范大学工商管理学士，目前为 Hello 绍兴运营主管，操盘过涉及不同行业的十余个微信项目，实现过粉丝从 0 倒 1，多篇内容 10 万 +。

（微信 ID： zh20307）

如何打造 4 小时百万 PV、7 日留存 69.3% 的小程序

鉴峰

4 月 1 日，我们开始试验小程序裂变的玩法，截止到 8 月，陆陆续续一共尝试了 10 款不同方向的小程序：趣拍卖、运动步数换购商城、程序试玩中心、收信箱、零一人脉链、论文免费查重、点开欣赏、群里打卡、芒种特训营 Pro、运营王者 ...

其中 7 款都是 0 推广成本做到了百万 PV，比较优秀的有：趣拍卖 4 小时破 PV、运动步数换购商城的 7 日留存高达 69.3%。



这篇文章是这 4 个月里，花了 53 万的经验复盘，希望能给探索小程序的同学们提供借鉴。

一、如何从 0 规划小程序裂变获客

01 小程序裂变的 2 个特征

第一个特征

设计一个裂变方案的“上瘾”机制，最重要的是给用户“即时反馈”。但在微信生态里，想给用户做“即时反馈”，必须先让用户关注你的服务号，你才能实时给用户推送模板消息，通知用户活动进度。

但很多时候做增长，绝大部分用户又都是新用户，没有关注过服务号，无法给他们做“即时反馈”。

而这点在小程序上，就可以直接实现。

在小程序里，只要用户点击浏览了小程序，就可以埋点收集用户 form ID，给用户推送“服务通知”。

所以你会发现，你访问了“拼多多”的小程序后，隔不久就会收到“你有一个红包还没拿”、“获得了 1 分钱买 iPhoneX 的资格”的服务消息，这种用户召回率是非常高的，我们能做到 30% 的召回率。



第二个特征

我们在五六线用户中做裂变传播的时候遇到一个问题，很多用户

不会保存图片再发到朋友圈。甚至有一些用户不会截屏，如果图片上的二维码旁边没有写长按识别二维码的话，用户根本就不知道这个二维码是可以长按识别的。你去观察他们朋友圈会发现，他们几乎只有转发的各种链接，没有图片 + 文字的内容。

而且在群里，你不管发什么链接，都会被习惯性地认为是广告。但小程序作为新形态， 用户对它的反感度还不高，且在微信群的展现形态比较大，点击率也更高。特别是我们在配图上放一个“视频的播放按钮”，用户的潜意识都知道这个是可点击的。



02 从 0 开始：如何定小程序切入点

我做事情喜欢先去研究前人的经验、总结规律，然后以此来优化设计自己接下来要做的事情。

所以在做小程序前，我把新榜、阿拉丁、知晓程序等媒体发布的小程序 Top100 的榜单都体验了一遍，总结一下目前火的小程序都是哪些类目、有什么共性。

结果发现，榜单前 20 的小程序：像京东、拼多多、猫眼电影、同程旅游，基本上都是原来的业务就是 TOP1，小程序只是他们在微信生态更高效的获客工具。排名 20 往外的小程序很多都是创业公司、个人开发者制作的，而且这些小程序的产品形态，都能在 App Store/

应用商店中看到对应原型。

总结发现小程序火起来的第一波都是工具类小程序，如：名片、答题。接下来是基于场景的小程序：电商、o2o、知识付费。

这跟移动互联网的 APP 产品形态的演化轨迹非常相似（就像美团，最开始从团购的场景切入、演化成现在吃喝玩乐的超级 APP），再去翻 PC 互联网的产品发展轨迹，也是非常一致。

也就是说，小程序现在：

① 还处在“微信互联网”前期，存在非常巨大的红利；

② 只要按照 APP 应用市场的分类榜单去寻找单一场景需求的 APP，把功能拆解成单一形态，然后快速制作成小程序，即可放到微信生态去裂变传播验证。



用户活跃的“平台”虽然在迁移，但用户的底层人性是一直不变的。

你会发现抖音上很火的段子短视频，在美拍、快手上就已经火过了；现在很多火爆的小游戏，在 QQ 空间、h5 就火过的了。

所以如果你曾经在别的平台体验过很好玩、或很火的小产品，都非常适合借鉴。用最亮眼的功能结合自己的微创新，快速制作成小程序形态。（像素级的抄袭对自己的成长没有好处）。



观察总结了这么多，如果要下手，想要再提高成功率的话，有 2 个小要点给大家分享一下：

第一个小要点

科技下乡：因为一二线城市的互联网化程度高，很多新玩法是在一线城市爆发的，一般五六线城市会存在几个月的蔓延空档期。所以一些小程序可以本地化成区域属性，比如最开始的语音红包。

虽然某款小程序在主流互联网人群很火，但总用户也就才千万级别，而且主要的用户群体集中在广东（这个跟创作团队的推广资源有关系）。所以如果你有五六线城市的渠道，那可以去差别竞争。

第二个小要点

平行迁移：各垂直行业的“互联网化”进程不一，比如头脑王者的模式很火，你可以思考，这个模式 / 玩法是否可以迁移到别的人群、行业里面去，比如：英语王者（PK 英语单词词汇量）、运营王者（PK 运营的知识储备量）、答题送王者荣耀皮肤。

但最终想要走得长远，最好还是：做自己擅长的事情。在决定做小程序时，我一直在思考：做自己没有做过的事情，凭什么我能 PK 过别人？思考了 1 个多月，最终清楚了：我先把团队的核心能力：微信生态的“用户裂变”玩法提炼出来，先做怎么用“小程序裂变”传播，

以这个为切入点，又回到了“自己擅长的领域”；这也是为什么能短短 4 个月，做的尝试还算相对顺利的原因。



身边很多公司在做业务多元化、转型失败，并不是在于团队不够强，而是没有提炼出构建自己核心竞争力的关键要素。像腾讯就算这么有钱、有资源，也做不好电商；小程序的抄袭门槛这么低，一个产品模型火了之后，两三天就能复制出来。所以一定要找到你自己的“核心竞争力”。

03 小程序产品的 3 个核心原则



简单：1.0 版本必须 1 周内开发完

微信生态是用户在社交的场景，你的产品设计得很复杂，很容易让用户有焦虑感，因为阻隔了他社交（小程序的用户平均单次使用时长是 10 秒），这和现在很多人没有耐心看“长文 ”一样的原因，社交的碎片化交流，让大家很难挤出一长段沉浸时间。

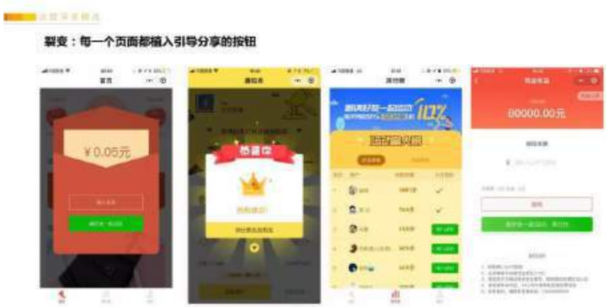
所以如果你的 1.0 版本的开发周期超过 2 周，说明还是 APP 思维，最好是 1 周能开发出来（开发配置：1 后端、1 前端）；我们最成功的几个小程序是 1 周左右开发出来的，用户反馈不错了，再不断迭代完善功能，而开发了最久的小程序是 1 个半月、推了几天却只获得 2 千的用户。



裂变：每一个页面都植入引导分享按钮

如果你的小程序不能够自裂变，是很危险的，小程序最大的价值就是：裂变带来的几乎 0 成本的流量，让无数小公司都有崛起的机会。

设计完产品后我们会梳理用户路径，在用户经过的每一个页面，都想办法植入一个“用户分享的理由”。叠加起来，我们的产品裂变率非常高，就是靠这些不断叠加的效应，平均 1 个用户会分享 2-3 次。



但这里切记！这种属于“诱导分享”，在量级不大的情况下可以使用，但一定不能“强制分享”，用户分享了之后才能继续玩，是必封的。

场景：如何“用完即走”后“走了还来”

这个也是我们一直在思考的问题，虽然我们好几个产品起量非常快，但是留存非常差，次日留存基本上是 5% 以下，7 日留存几乎为 0。

我一直在思考如何构建一个使用场景，能够让用户“用完即走”后“走了还来”，像在深圳坐公交地铁，用一个小程序：腾讯乘车码扫码就行，每次出行都会使用。

之前看到有行业报告说小程序的平均七日留存是 13.5%。我是不相信的，直到我尝试做了“运动步数换购商城”7 日留存高达 69.3%，才明白，原来只是我自己“姿势”不对。



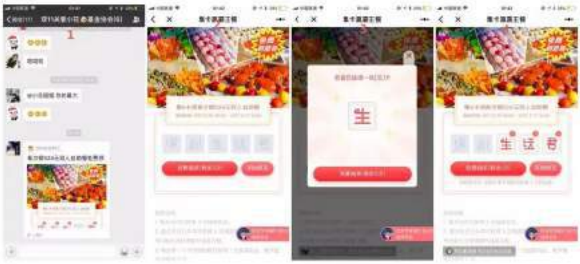
04 套路：小程序裂变的 5 个常用玩法

接下来简单介绍一下微信生态“小程序裂变的 5 个常用玩法”。

① 集字解锁

主要优点是：设置某个“字”的出现概率，可以一定程度上控制活动成本。

但是微信目前对这个玩法不是很支持，传播量一旦上来了，有人举报了必封。



② 碎片解锁

和“集字”的本质是一样的，不过“游戏化”的感觉更高，目前用户的新鲜感更强，比集字的裂变效率高，也是通过设置某个“碎片”的出现概率，可以一定程度上控制活动成本。



③ 复活解锁

像小游戏刚出来的时候，转发复活一度让微信群都遭殃了，但因为小游戏取消了群接口的限制，用户只可以发到 1 个群，但可以复活的命需要用“金币”购买、转发能获得“金币”来做规避。



④ 助力解锁

我们在知识付费行业用得比较多，上架 1 个课程，标价：XX 元，转发小程序给 3 个好友，即可获得免费学习的机会。

设计这个有个注意点是一定要有 2 个按钮、1. 用户选择支付 XX 元的权利、2. 转发给好友免费听，属于诱导分享，如果只有 1 个选择，用户转发了才能听，这种就变成强制分享了。

另外这种，我们在配图上放一个视频的播放按钮，小程序的点击率可以提升非常多（微信群有很多人在转发短视频，用户已有点开播放的习惯，看到“视频的播放按钮”，潜意识就有点击的冲动）。



⑤ 红包裂变

红包裂变是非常高的，后面会详细得说一个案例，像配图中的这个案例是百姓网团队做的。

因为微信支付给用户打钱，最低额度是 0.3 元，用户一打开红包；会告诉你获得了 0.28 元、还差 2 分钱就可以提现了，得邀请 2 位好友也来开红包，非常有效得激发了用户的损失厌恶心理，诱惑用户转发，领取成功了之后，又会弹窗提示你，又拆开了一个 0.82 元的红包，满 1 元可提现。

套路都大同小异，拼的就是对用户心理感受把握的细节，谁更细腻、谁的裂变率就高。



05 场景：朋友圈、社群裂变的差异

思考好自己的切入点之后，接着是选择裂变的场景，在微信中获取免费流量有 2 个洼地：朋友圈和群。“朋友圈裂变”和“微信群裂变”也存在非常大的差异。



如果想提高用户分享朋友圈的分享率，更多是要能帮助用户展示 Ta 的“独特性”。常见的如各种答题测试类的活动、得出的结果是各种夸张的维度、或者是专属夸用户的好话（每个人的内心都是孤独寂寞冷、非常渴望别人了解 Ta），或者满足他虚荣心、让他更好得炫耀装逼：成绩单、战果合集，或者能够给用户贴正向标签（比如爱学习、有爱心）。

如果是要驱动用户分享到群，我们自己测试的在群里的点击率最高的是:“利他”的角度（比如文案: 我送你们x个红包,你们快来领！），而不是“利己”的角度(比如文案: 我正在抢x红包,大家快来帮我助力)。

因为“利他”的角度、用户心理就会舒服一点，不会觉得自己是在白白打广告、而是送好处给亲朋好友（五六线用户的微信群基本都是熟人关系，不像我们做运营的有一大堆广告群）。



前面讲了这么多的总结，当你自己去做的时候会发现一个问题：裂变的理论都清楚、流程梳理也没错，但是用户就是不按照你设计的去裂变。最主要的问题出现在：没有洞察到用户所需要的“利”

做运营最重要的就是“共情力”，首先都是要考虑：你能给到对方什么、这个是不是 Ta 想要的，用户凭什么要帮你转发？用户为什么要点击你设计的那个按钮？只有这背后有 Ta 想要获得的东西，用户才

会顺着路径走下去。

“利”不仅仅是指钱、还可以是“情感满足”、“炫耀装逼”等等，这个“洞察”需要长期跟用户泡在一起去挖掘，而不是自嗨你觉得 Ta 需要（就像有些父母给孩子的一切是基于：为了你好，而不是孩子想要的）。

二、打造百万级小程序裂变 SOP

接下来选了我们做的 4 个案例，和大家说一下打造爆款小程序的实操流程。

01 微信指数 + 搜索：躺着的巨大流量入口

小程序的名字是非常重要的，现在微信的搜索，小程序的权重是最高的。搜索相关关键字，如果该关键词是有注册小程序，先展示小程序、其次才是公众号、文章、资讯等。

我取名字，喜欢让用户一看名字就知道你是干嘛的，在取名字的时候会先根据产品功能、场景先选几个用户熟悉的高频关键词，在“微信指数”里对比一下这几个关键字，对比一下自然搜索的热度高低，然后选用。

所以你去“微信钱包”的九宫格那里会看到同程旅游的小程序直接叫：“酒店机票火车”。



像之前圣诞帽小程序火了之后，躺着来了 3000 万流量，旅行青蛙火了之后，很多小程序注册了旅行青蛙这个关键词，躺着来了几百万的流量。

这也导致有一些人恶意去注册爆款小程序名字 加一些后缀文字，去蹭流量（截图显示每天关键词带来的流量有 3-10 万不等）。

02 2 小时过审的小窍门

因为小程序的审核是外包出去的，每一家审核严格程度不一样。如果审核被拒，可以多尝试几个账号多试几次不同的类目，可以提高审核通过率（先查一下同行在什么类目，选择该类目的通过率比较高）。或 1.0 版本比较简单、1.1 版本再迭代功能上线。很多人兴致冲冲得把小程序做得十全十美，结果发现审核过不了

我们发现“工具”、“在线教育”、“健康管理”等冷门类目都是比较容易通过的。如果你的小程序，在前面 3 次通过得非常快，后面你提交审核，也会非常得快。

有时候因为植入的引导分享按钮过多，会被机器监测到相关“分享好友”的关键词，会被拒。先把这些按钮、页面都隐藏起来，通过审核了，再开放出来。当然如果这种小技巧如果用在业务形态完全不一样、或强制分享，一旦被人举报了很快就会被封掉。



另外小程序的官方社区非常管用，我们遇到任何问题（审核加速、被封解封），在社区发帖提问，基本都有管理回复帮我们解决，微信这一点还是非常赞的。

03 “防封”的 5 个设计

做“裂变”最担心的就是被封，做 H5 还好，可以通过多备几个域名跳转降低损失，但小程序的转发功能被封，就是影响到全部。

这里分享三点所谓“防封”的小建议（防了还是被封也别怨方法没用）：

Tips 1

很多人看到拼多多等公司在做裂变活动，然后自己就去抄，发现自己很快就被封了，然后就怪腾讯偏袒。完全没有搞清楚、很多小程序做裂变获取流量是为了让业务在小程序更好得流转、对应小程序的生态向上发展（简单得说就是人家在做产品）

而我们很多人做小程序裂变，就是褥微信羊毛、想把流量导出到公众号、微信群，本质上是在破坏小程序生态，不封你封谁？如果你的产品本身就非常有价值，就算被人举报误封了，在社区申诉，官方也会帮你解封。

所以如果只是想做裂变撸流量，那就把小程序当做一个“工具”，一上来就注册好几个矩阵，同时去推广、分摊流量控制风险，在裂变过程中及时把用户倒流到微信群、公众号，被封了再上。

Tips 2

要让用户有得选。比如：用户签到获得了 10 元，弹窗只有 1 个转发按钮，文案提示必须得转发才能提现 10 元（这就是强制分享，必封无疑）。如果用户签到获得 5 元，弹窗有 2 个转发按钮，文案提示立即提现 5 元 or 转发可翻倍获得 10 元（这就是诱导分享，可封可不封）。

例如：奖励用户开红包，每隔 3 小时可以领 1 个红包，如果不想等，转发可以缩短等待时间。

Tips 3

因为带参数的二维码（几万级用户访问）是调用接口，所以如果页面不涉及到个性化(每个用户的二维码对应的结果页面是不一样的)，那么传播的过程中可以尽量使用常规的二维码，可以承载更多的流量（百万级用户访问）。

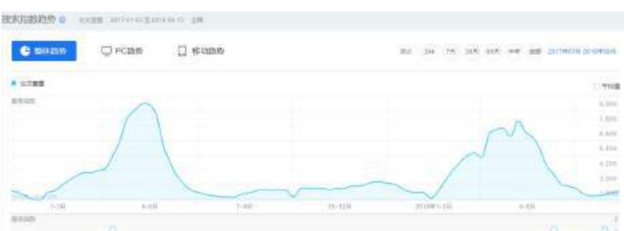
另外，有一招因为很多正常的用户是不会截屏的， 截屏的一般是“同行”做运营的，所以监测到有用户使用了截屏，就把这个用户拉到黑名单，当 Ta 访问小程序时显示：程序正在更新，暂时无法使用。当然这个只能防得了一时。

04 5 个案例：打造百万 PV 小程序的裂变流程

接下来以我们的五个案例跟大家说一下，上线后具体是怎么运营推广的。

案例一：大学生人群的小程序裂变—0 成本 2 周 30 万 + 用户

这个小程序是 5 月初做的：有一个客户是做大四毕业生的“论文查重网站”，百度指数显示：4-5 月这个时间点，“论文查重”这个关键词的搜索正在快速增长阶段，在 5 月达到最高峰。



因为手机是单屏界面，造成了信息孤岛效应特别明显；不像在 pc 端，你可以很快打开一个网页搜索相关关键词，获得更多的信息源对比。

这形成了移动互联网的典型特征：很多人没有“思辨”能力，用户会把在微信朋友圈、微信群看到的内容就是唯一的信息源（这也是为什么在朋友圈刷屏的热点事件往往都会反转，就是因为很多人看了一篇内容之后，被作者引导了情绪，立马转发了）。

所以虽然客户的这个“论文查重网站”的查重服务是免费的，但为了能够驱动用户传播，我们先给这个系统标价 99 元，用户转发 2 个微信群，即可获得免费查重的 1 次机会（这种属于强制分享，有用户举报就会被封，所以注册了 5 个小程序去传播，封了之后就下架），页面功能很简单，花了一天时间做出来。



由于调研发现每个大学生平均要查重 3 次，所以用户转发 2 个群解锁后，引导进群领取第二次机会，再进行一次“群裂变”（用户根据机器人提示转发海报到朋友圈即可获得一次免费查重机会）。

因为大学生人群属于“易裂变人群”，所以只找了十几个广州的



大学生社团成员转发，一小时后就在该地区的学生群刷屏了。

群裂变然后再引导想第 3 次查重的用户关注服务号，进行服务号的“任务宝裂变”（用户转发海报到朋友圈满 3 个好友关注公众号即可获得一次免费查重机会）。



这样子循环裂变，通过这三个裂变玩法组合，2 周时间裂变了，30 万 + 小程序用户、23 万 + 社群用户、11 万 + 公众号用户、盈利 70 万。

这个项目里，小程序只是“裂变的工具”，并不是一个产品，只有单一的裂变功能，没有具体的业务场景，所以传播量起来了，用户一举报就很容易被封掉，随着项目的结束，这个小程序就完成了它的历史使命；并且这样子获取来的用户忠诚度非常的低，后面我们一直通过公众号的内容运营来提高用户粘性。

案例二：趣拍卖—0 成本 4 小时破百万 pv

这个小程序是我们 4 月底做的，这个产品主要是 2 个玩法：拍卖你的晚餐、拍卖你的时间。

在社交网络中，每个人都是“空虚寂寞冷”的状态，但又不能经常在朋友圈无病呻吟，所以需要“社交介质”。

比如你想别人约你 / 想找个人一起吃饭，你直接发朋友圈“谁有空和我一起吃饭”，会显得你太寂寞。但你发一个“拍卖和你一起吃饭的机会”、很有趣得展示自己的社交的需求，越多人拍你，代表着

你越受大家欢迎，虚荣心越得到满足。



用户路径也非常单一：

· 用户扫码：要么参与拍卖、要么发起拍卖（裂变）

· 支付参与拍卖：要么发起拍卖（裂变）、要么关闭

· 发起拍卖：要么选择拍卖晚饭、要么选择拍卖时间

· 要么分享朋友圈（裂变）、要么分享微信群（裂变）

我每次设计完产品玩法后，都会梳理一下用户路径，看每一个环节的页面，是否可以加入“裂变”的引导。

如果某个环节的页面，用户选择太多，宁愿砍掉，也不要在裂变的主路径分流。



为什么这么做呢？因为这是“中心化流量的高效分发”、“用户裂变的单一性原则”的差异，身边很多做小程序的朋友都在产品的设计上踩到这个坑：

中心化流量的高效分发：很多网站、APP 产品的流量是购买来的，有非常高的成本，所以一个用户进来，需要尽可能得罗列“选择”、用户如果不喜欢 A、还可以选 B、选 C、选 D，追求流量的高效、多次利用。

用户裂变的单一性原则：页面简洁、路径单一，让用户在每一个页面都尽可能只有一个选择，这个选择就是“裂变”，引导用户去分享。因为我的流量并不是买来的，而是靠裂变来的，这也是小程序最大的红利，让创业公司的获客成本几乎为 0。

所以你去体验拼多多和其他公司的拼团，会发现拼多多的拼团在第一屏只会放一个按钮，只有你往下滑才会出现其他的优惠商品展示。其他的拼团则在第一屏都会让用户有很多种选择。

所以如果你不是财大气粗，那么第一个产品建议最好是“裂变”型产品，如果你的用户已经在社群、公众号、线下场景有沉淀，才着重设计流量的高效分发。



运营和产品本质上都是在做“乘法”，一个想法到落地产品，其

中每一个页面做到 60 分还是 90，得出来的结果是天差地别的。

产品的打磨需要注入感情，每一个产品页面，你都需要凝视 Ta 思考，当用户面对这个页面时，Ta 的视觉浏览习惯，从左到右、从上到下的视觉路径中，你希望 Ta 注意的，是否能如愿？ Ta 为什么要点击这个按钮？按钮背后有什么“诱饵”吸引 Ta 去点击？

例如我们总结的朋友圈裂变海报 6 要素，其中最重要的 2 点就是:

1. 主标题的字一定要大。大到要让用户在刷朋友圈的时候，不用点开大图就知道你这张图在讲什么，因为大家在刷朋友圈的时候，图是缩略状态，如果主标题不吸睛，用户是不会点击查看大图。

2. 信任建设。用户传播的专属海报上都有“用户头像”、“用户昵称”，因为这样子可以把“该用户”的信用值传递给这张海报做背书（就好像你在朋友圈看到大咖发的链接、图片都会格外重视阅读）。朋友圈的新用户点开大图，一眼看到有自己熟悉的朋友头像，能快速建立信任。



例如支付成功页面，最开始的时候设计师只设计了提示用户支付成功，平淡无奇的界面。

用户为什么会参与竞拍支付？本质是因为 Ta 在乎这个发起拍卖的人，所以想抢下第一名。用户抢下第一名的时候，需要满足 Ta 的占

有欲，需要给到他荣誉，所以让设计师设计出“一顶皇冠”，送给用户。



例如用户的第一名被抢走了，会有模板消息通知 Ta。之前 UI 是把竞拍的 1、2、3、4 名排列放一起，但为了激发用户的竞争心理，所以第一名需要特殊对待、让他享受万众瞩目的感觉，失败的人则放在一起，冷淡加灰色蒙层处理。



这个产品的引爆是在互联网新媒体圈层（也是符合“易裂变人群特征”）。周四下午 18:00，下班刷朋友圈高峰期，找了 30 多位新媒体行业 kol 发朋友圈，“行业人群的密集性 +kol 效应”很快在小圈子里形成刷屏效果，没有再做其他推广动作，依靠用户自传播，到晚上 22:00，4 小时就破百万人次访问。

案例三：资讯类小程序—7000 块带来的 25 万 PV

5 月底我们做了个资讯类的小程序，测试“红包裂变”玩法：只要用户转发文章到群里面，会立即收到微信支付到账 0.3 元 (1 个用户 1 天有 1 次机会).

Ps：微信支付后台给用户打钱的默认最低限额是 1 元，需要手动把底限改成 0.3 元。

为了避免被封，所以页面上没有明显的“转发文章领现金红包”的文案提示，但用户会偶然发现他转发，可以立马收到钱，很简单快速的和用户建立信任。

为了防羊毛党，上线后，第一次推广是找了 10 个五六线乡镇的微信群，在群里推荐小程序，观察了 3 天，发现数据增长缓慢，并没有想象中在普通用户群里迅速裂变开。

于是第 4 天早上找了 2 个羊毛党微信群发了小程序，在短短一小时达 25 万人次访问，后台金额消耗了 6000 多元，于是就把转发送红包停掉了（同时也做了风控，一天最多发出 1 万元限制）。



我们把“转发红包”停掉后，观察了“红包裂变来的用户”留存情况，在什么激励都没有情况下，发现两周后：正常的活跃用户只剩 400~1000 人，次日留存大概是 5%-8%，7 日留存只有 2%。印证了：

以利聚之、利尽则散。



针对这种情况，我专门设计了一个红包裂变小程序，研究下这些羊毛党用户的转化、留存价值。

案例四：积分墙小程序

这个小程序本质是个积分墙，我找了几个做不同类型小程序的朋友，把他们的小程序放在上面，用户只要点击进入他们的小程序体验 20 秒以上，用户就可以获得 0.05 元红包。



虽然单次体验金额小，但是我们设计了一个二级分销的激励。用户 A 邀请用户 B 体验小程序，用户 B 可得 0.05 元、用户 A 可躺赚 0.04 元。

用户 B 再邀请用户 C 体验小程序，用户 C 可得 0.05 元、用户 B 可躺赚 0.04 元、用户 A 可躺赚 0.03 元。

这个激励机制切中了用户贪婪的欲望和懒惰的心理，让他有一个可以躺着赚钱的希望，这也是为什么云集、达人店、微商代理等，层层代理收代理费的模式能风靡不休的原因。



这个小程序的引爆主要是 2 点：

第一点

设计了满 0.3 元、微信支付自动到账，快速和用户建立起信任、让他知道这个是真的。冷启动时可体验赚钱的小程序只有 5 个，也就是说一个用户只能领 0.25 元、最少必须邀请 1 个人来体验，才能满 0.3 元提现。

第二点

设计了进群的按钮引导、提现必须关注公众号（公众号里也引导用户进群）。在微信群里面通过小号调动氛围，以用户的名义在群里炫耀，发高额的“后台收益截图”、“微信到账截图”（特别是截图显示，1 级只有几个用户，2 级有几百个用户，激发用户贪婪懒惰的欲望）。“用户证言”让其他观望的用户对小程序快速建立信任，相信这个小程序可以赚这么多钱。



一些电商行业报告说中国有 1000~3000 万微商从业者，这些人对于这种多级分销的玩法非常熟悉，不需要教育。而且都知道，谁第一时间宣传，更有机会捕获有势能的 1 级代理，就能拥有了可以躺着赚钱的机会。

我们只在 3 个微商群里投放了小程序链接，就陆陆续续有用户进群。通过群运营后，用户非常活跃，还自己创作了非常多的推广话术、图片素材，如 PPT 里的素材，都是他们自己 P 图的，甚至有好几个用户手机录屏教大家怎么在微信上操作群发助手，给微信好友群发自己的二维码 + 话术，社群内自发互帮互助讨论推广技巧。



而且这群用户会把她发展的下级代理拉进群里，接受有经验的人，培训怎么推广（这也是微商已有的听课习惯），只有让她的下级也相信这个东西是真的，那么她才能收益最大化。

但由于存在非常强的“利诱分享”，起量方式太快了，第一天中午开始自裂变，晚上 23 点就破百万人次体验小程序，第二天下午 14 点达 90 万 + 人次体验小程序时，就被封禁了。（后来询问了官方，明确表示这种积分墙的模式是不能做的，大家就不要踩坑了。）



这个裂变玩法本质上是把拉新成本付给了用户，相当于有非常多的兼职市场人员。综合下来，一个用户点击的成本是 0.12 元（自己 0.05 元、1 级 0.04 元、2 级 0.03 元。而广点通的起始出价都是 0.5 元起，素材优化好的情况下点击成本可以控制到 0.25 元左右）。

但这种因为钱来的用户呢，质量以及忠诚度怎么样呢?

在这次的实验中，陆陆续续上线了 10 款不同类型的小程序（包含轻度 / 重度小游戏、电商、工具、社交），发现只有 2 个小程序产品、能把这些用户留住，其他产品的留存都很差

第一个产品：全民有文画

它专门做了一个新用户的拉新活动作为承接路径，第一天测试导流了 21679 个新用户，其中有 4236 人体验了小程序后有分享行为，平均每人分享了五次，一共分享次数是 25115 次。

渠道效果统计表					流量数据				参与转化			分享数据			付费数据		
渠道类型	素材类型	落地页	渠道号	广告点击数	授权新增	授权转化	总新增	授权成本	人数	次数	转化率	人数	次数	分享率	人数	金额	付费率
试玩中心	试玩列表	文化红包	2a		21679		21679		2367	15469	10.92%	4236	25115	19.54%			

落地页设计：

| 用户点击进入

| 弹窗提示：开启了黄金屋，猜对成语即可开红包

| 一道非常简单的看图猜成语

| 猜对后弹窗 1 个红包

| 开出几元的金额，并且提示满 10 元才能提现

| 继续点击开红包，弹窗提示，这个红包需要 2 小时后才能打开，但转发微信群后可立即打开无需等待，让用户有 2 选 1，避免强制分享。



“猜成语”、“猜歌”的产品模型是五六线用户非常喜欢玩的，它是能够让用户炫耀自己是有文化、有智商的一个产品，用户平时在生活中很少能有这种场景。

所以这些因为红包裂变来的用户，进入到答题小程序后又可以获得一个红包，这个场景过渡得非常顺畅。我们很多群里的用户都在转发这个小程序，然后通过投其所好，提升整体裂变率。

第二个产品：运动步数换购商城

积分墙给这个产品模型导流来共 34899 的新用户，新增用户的次日留存率可以达到 37.49%，7 日留存还可以到 15.21%。



新增留存

自定义　2018-07-07 到 2018-07-12　时间粒度　日

时间	新增用户数	1天后	2天后	3天后	4天后	5天后	6天后	7天后
20180712	16741	32.49%	24.49%	19.57%	15.72%	9.70%	15.85%	13.82%
20180711	18158	37.15%	21.73%	17.14%	16.08%	12.41%	13.39%	15.21%

落地页设计：

| 用户点击进入

| 弹窗一个红包，提示：3000 运动步数可以开 1 次红包

| 开红包后显示，邀请好友开红包，自己的红包可以翻倍

| 接着引导用户，在这里还可以免费兑换其他商品



这个产品之所以能把用户留存做到这么高：一是通过人人都可参与的短期激励和用户快速建立信任，只要你的走路步数超过 3000 步，



每天都可以领 1 个小红包。二是通过需要高额“运动步数”免费兑换拼多多爆款日用品的长期激励来黏住用户。

另外在运营过程中发现，这些用户都是扎堆抱团的，每个人都会有几个微信群。所以设计了“好友排行榜”模块，邀请好友每天签到，可以获得 Ta“每日运动步数”的 10%，通过这种给用户返利的形式，让她监督她的下级。这个功能把用户的活跃留存从 20% 最高单日提升到了 60%



其次模仿“微信运动”每晚会在 22 点左右给用户推送“服务通知”，老用户召回率达 30%。同时用户的下级签到了，也会推“服务通知”告诉用户收益到账，继续去喊未签到用户签到。



最后也是通过引导用户点击客服消息，选择对应城市的微信群，通过微信群的运营，和用户在群里进行互动，和用户交朋友、打感情牌，

把用户分享率提升到 60%。其中 1 个超级用户给我们带来了 3000 个新用户。

因为我们做过非常多的社群（累计各个号里的微信群人数超过 100 万人）。99% 的社群都挂了，最终发现，有二十几个“同城 + 兴趣爱好”两者标签组合的微信群，到目前为止持续活跃了 2 年，而且都是用户自运营。

社群运营、跑团运营：“同城+兴趣标签”是建立自组织的最优模型



把产品的留存率、转发率打磨到最好之后，开始推广。通过资源置换找到 7 家 10 万日活的小程序，互相放广告位倒流，每一家可以给我们倒流 5000~10000 人，期间刚好得知寺库 trytry 在筹备周年庆的推广，准备了 100 万份“欧莱雅面膜 1 分钱包邮”（他只需要用户跳转到他的小程序页面填写地址下单）。于是我们把资源置换，引流来的流量引导领面膜裂变。持续做了 6 天，每天新增 10~20 万用户、产生 5~12 万笔订单。

• 资源置换+互推：日新增1万再裂变10万人



通过这一系列的产品设计 + 运营活动，截止到目前，「运动步数换购商城」每日访问人次近 120 万、7 日活跃留存最高可达 69.61%。



在没有做这种“红包裂变”之前，我是非常不理解像拼多多这种每天撒钱给用户，在怀疑这种因为钱来的用户到底有没有价值。

直到做了这些实验之后才发现，参与“红包裂变”的用户很大一部分是三五六线的全职宝妈，离退休中老年人。这些用户的共同特征是没有工作，她们是没有“生产价值”的，但每一个人生存在这个世界上，都需要有成就感、被需要感，而“签到送红包”的玩法就很好得满足了她们的心理空缺。

我也能理解我一朋友之前说，他不理解他妈妈很热衷每天在平安壹钱包签到抽奖，还拿他、他爸的手机一起玩（他家在深圳几套房，不缺钱），玩一个月也才积累 10 几块的话费。这也是因为她从中感受到自己可以创造价值。

用户也不关心在拼多多上买的东西是不是最便宜的，而是通过拼团、砍价等玩法，觉得自己通过自己的努力，能买到更优惠的东西，为家里省了钱，为家庭“创造了价值”。

就像每一个人的朋友圈都会有一个微商，微商个人不会为你产生利润，但正是因为她为了获得你的“红包奖励”，会疯狂的去帮你去传播，可以帮你覆盖触达到这些真实的用户。

所以我们在设计产品、运营活动的时候要洞察用户需要的“利”是什么？ Ta 更受金钱的利诱还是情感的关怀？推广的时候要去区分不同渠道、不同场景来的新用户有哪些喜好？对应的落地是否需要更改。

像拼多多，他会把这些“成语猜猜看”、“头脑王者答题类”火爆的裂变玩法，直接做成活动模板，放在他的首页引导用户去玩。



也有一些公司，把各种测试类的 H5 翻制作成多个不同的小程序，基于微信社交关系链病毒传播，然后把流量导给主产品。这里安利一下新榜出的一款小程序查询工具：量子查查，可以查同公司主体下的小程序矩阵、查一个小程序关联的小程序矩阵；可以非常便捷得向行业先进的公司学习布局。



包括前阵子“巨鲲来了”的小游戏火了，0 推广成本 1 周裂变了 500 万用户。很快陆陆续续就出了“汽车来了”、“飞机来了”、“猫来了”、“狗来了”、“猪来了”等复刻版小程序。这也是因为微信有 10 亿月活用户，只要你的起始渠道给力，总能圈到属于你的一批用户。



最后，这句话送给大家：给用户提供价值、做能赚钱的小程序！

只有持续得用户提供价值、他才会每天和你玩；我们在这段时间里做了很多没有价值的事情，所以流量来得快去得也快，非常痛苦。

微信支付已经把全国人民的支付习惯培养好了，小程序让“以前的段子：中国有 13 亿人，每人给你 1 块钱你就可以成为亿万富翁。”成为可能，我们做 9.9 元的付费率可以达到 37%。

作者：鉴峰

运营深度精选 CEO，擅长微信生态的用户裂变增长；为腾讯科技、网易云课堂、喜马拉雅、三联生活周刊、沪江网校、知识星球等公司提供用户裂变策划服务。

裂变海报设计指南：4 套路 +6 要素，已收藏已打印！

独孤伤

自从入坑运营，有一件事经常让我头疼，那就是海报。

作为移动互联网时代是非常重要的营销利器，尤其是裂变营销成为主流玩法之后，凭一张海报豪取十万级以上用户成了每个运营人的梦想。

我也都有这份梦想，就是它支撑我一次次修改文案，而最辛苦的一次，就是修改一句话用了三个小时。

三小时修改一句话，值得吗？答案是值得的，因为就是那一次的修改，带来了用户规模四倍的增长。

从那以后，我就经常留意朋友圈的海报，一边总结，一边思考：一张什么样的海报是能带来高传播和高转化的？

在看过一百多张海报后，我想明白了一件事：文案决定吸引用户和轻度决策的问题，而设计要素则影响用户购买或参与的最终决定。

所以，只要把握好文案和设计要素这两个方面，让海报刷屏并带来可观数量的用户，将不会是大问题。

那么，海报文案有哪些套路？又有哪些设计上的要素需要注意呢？

为了回答这些问题，我尝试总结了海报文案的 4 个具体套路，以及设计海报时需要具备的 6 个要素，以供各位运营人参考。Enjoy ～

海报文案的 4 个套路

如果你经常观察朋友圈和微信群里的海报，一定会发现它们有一定的规律，虽然在文字表达上会有所不同，但这并不妨碍总结。

这是因为，文案的背后是对人心理的洞察，只要掌握了对应的心理，在文字上稍加训练，就可以写出击中人心的文案。

而能让用户看到海报就愿意行动的心理，主要有四种，这四种分别对应着四个类型的文案，分别是：痛点型、权威型、获得型、速成型。

痛点型

所谓痛点型，就是用一个恐惧性描述来指出用户的问题，这个问题就是用户痛点。

为什么？这是因为痛点是用户的深层且真实的需求，有需求就意味着缺乏感，而这种感觉，有时候用户是感觉不到的，需要指出来，并且能让其感受到，而恐惧性描述就可以让用户产生压力，即恐惧心理，从而愿意行动。

当你指出了痛点并让用户感受到之后是不是就可以了？显然不行，还需要给出一个解决方案，这会给用户一种安慰，进一步的就是信任、行动，甚至是付费。

所以痛点型文案的公式是：恐惧性的问题描述 + 解决方案。

比如有书的“你有多久没读完一本书了”，一个积极上进的人看到会心里咯噔一下，因为身边人都在学习都在进步都在读书，就他因

为某些原因在原地踏步，自然就会焦虑、恐惧，而看到“立即加入共度计划”，可能就会毫不犹豫扫码。

下面就是痛点型文案的例子，可以仔细品味其中的“恐惧心理”。



对于痛点型文案，有三点需要注意，一是场景化，也就是能让用户瞬间感受到、发生在当前的问题，二是恐惧感不能太强或太弱，要适中，三是解决方案要靠谱，尽量和痛点直接相关。

如果这三点把握不好，你的文案就会让用户远离而不再有所动作，这就得不偿失了，毕竟让用户行动才是文案的目的。

权威型

所谓权威型，就是利用知名的品牌、企业、组织，或有名的大咖为噱头吸引用户，并促使其降低决策成本，增加信任感。

增加信任后引出要分享的内容，这个内容可以是痛点，也可以是

热点，甚至是一般性的东西，都可以让用户愿意行动。

所以权威型文案的公式是：知名品牌或吸睛头衔 + 分享内容。

比如十点读书，其里面的课程就有很多使用权威型文案套路，像“哈佛学霸的超实用学习法”、“北大妈妈给孩子的诗词课”，都是利用哈佛、北大等名校为噱头，家长看到这些名校，内心自然会减少一些疑虑，加上“学习法”、“诗词课”这些在某种程度上确实是孩子的需求，重视教育的家长很容易快速决策。



所以，如果你的产品包含权威属性，就可以利用该文案套路，不过前提是权威属性要真实而非伪造，课程有价值而非水货，不然很容易就失去口碑。

获得型

获得型是目前应用较多的文案套路，因为它利用的是人的获得心理，而人一般有获得感表现在三个方面：身体、心理，和财富。

像增高、减肥等就是身体上的获得感，而心情放松、摆脱焦虑等就是心理获得，至于财富获得就和钱相关了，毕竟这是对人性最有吸引力的地方，很多理财广告文案就是打的财富获得这一点。

那么，只知道获得心理就够了吗？还得需要产生获得心理的产品，因为只有你的产品才能告诉用户他能获得什么。

所以获得型文案公式是：产品名 + 身体获得或心理获得或财富获得。

在我们运用这个公式时，财富获得一定是首选，但不能总使用，因为很容易让用户觉得夸张，而心理获得多数时候可以避免这一点。

下面几个十点读书的课程文案，就是典型的获得型套路，比如房子扩容、把握关系主动权、孩子成为学霸，利用的就是心理获得，这些很容易让用户的心理和精神得到安慰和满足。



速成型

所谓速成型文案，就是利用求快心理，让用户知道用了某个产品可以快速见效，降低其决策成本，可以迅速行动或购买。

为什么用户会有求快心理？这是因为人的天性之一是懒，懒意味着有效率方面的需求，毕竟时间宝贵，能保证速成的产品必然会被优先选择。

那么什么才叫做速成呢？即可以花费少量的时间和精力就能达到想要的效果，所以，速成型文案公式是：耗费时间少或学习任务少 + 呈现效果。

速成型文案是最常见的套路，多用于教育培训或知识付费领域，因为学习是最需要花时间的，也是最希望快速见效的，毕竟这个社会

竞争压力大，人们普遍焦虑，都希望自己的时间快速变成钱。

像十点读书这种有名的知识付费玩家，其课程多数是速成型的，比如下面这些文案，可见该套路已经大行其道，不再新鲜。



以上就是四个常见的文案套路，利用这些套路并根据产品确定主文案，基本就搞定一张海报 50% 的工作，而剩下的 50%，就要靠海报设计的六要素。

海报设计的 6 大要素

关于海报设计的要素，相信很多人看到过这样的版本：用户身份、主标题、课程大纲、信任背书、紧迫感和短期利益。

这个版本的六要素其实已经非常实用，但笔者觉得还没有把最根本的原理说清楚，因为做营销设计，最重要的就是把用户心理提炼出来。

而提炼得最全面的当属《影响力》里的六要素：互惠、承诺、从众、权威、喜好和稀缺。

喜好

该要素最典型的应用是禀赋效应和损失规避，前者是说某个东西

要失去时，会相比其他更有价值，而后者则是失去某样东西时的痛苦要大于得到时的快乐。

而利用这两个应用，可以告诉用户不行动会失去什么，或者行动后会额外得到什么（如额外赠送精品资料），从而促进购买。

最典型的例子就是新世相营销课，其“每万人购买涨价 5 元”就让用户产生了“不报名就失去便宜购课的机会”的心理，大大促进其销量。



权威

该要素的原理是用户容易对知名度高的事物有较强的信任感，所以我们会看到很多海报上会强化老师的肖像、头衔、介绍，以体现其专业性，也会突出名校、名企，甚至是某些大咖的推荐，来降低用户决策。

比如，教育行业就常用“清北名师”、“清北天团”、“世界冠军”等词汇吸引用户快速决策，是该要素使用得比较频繁的行业。



从众

即社会认同原理，该要素通过塑造多人购买的氛围，引导用户迅速行动，常见的用法如头像处展示利他心理的邀请话术，或展示“已有 xxx 人参加”等字眼。比如下图的“已超 16 万人正在学新媒体”，给用户的感觉就是“已经有这么多人学习，肯定是好课，我也报名”，只要用户产生这种心理，付费就是自然的事情。



承诺

该要素本质是利用求快心理和获得心理，对用户行动后的效果进行承诺，即告诉用户付出行动后可收获期望的结果，典型应用就是在打卡活动的主文案和课程大纲使用速成型文案。

比如圈外近期做的阅读训练营，主标题的“14 天带你读透《原则》”、课程大纲列出的各种名词和效果描述，都是利用的承诺要素，告诉用户坚持 14 天就可以获得什么，满足内心期待，促使用户行动。



互惠

该要素的底层逻辑是给予用户好处，满足其占便宜心理，面对这样的“恩惠”，用户就会用购买进行“回报”，而利用该要素的常见用法是免费、特价、团购等。

比如海风教育的 21 阅读挑战计划，利用价格锚点（原价 100 元）迫使用户关注免费字样，而用户因为互惠心理会扫码参与活动，从而完成初步获客。



稀缺

该要素的目的是产生紧迫感，因为只有稀有的事物才更有价值，用户才更愿意尽快决策，至于该要素的用法，最常见的是限时和限额，比如仅限 xx 天，限量 xx 名、前 xxx 名免费等，另外也有使用独家或首发，突出专属感。

比如刚刚举例的海风教育，在免费的前提下，增加“每天限量 500 个名额”促使用户产生紧迫感，进一步增加用户愿意行动的可能性，大大降低决策成本，是很有效的组合手段。

总结

以上就是常见的文案类型和海报设计中的六个要素，每一个都值得好好研究和应用，如果使用得当，下一个有书或十点读书就是你。

最后做一个简单总结，便于读者记录和收藏：

海报文案的 4 个套路

痛点型：恐惧性的问题描述 + 解决方案

权威型：知名品牌或吸睛头衔 + 分享内容

获得型：产品名 + 身体获得 / 心理获得 / 财富获得

速成型：耗费时间少 / 学习任务少 + 呈现效果

海报设计的 6 大要素

喜好：禀赋效应，损失规避

权威：专业性，名校名企，大咖推荐

从众：利他心理，社会认同

承诺：求快心理，获得心理，行动效果

互惠：价格锚点，占便宜心理

稀缺：紧迫感，专属感

作者：独孤伤

三年互联网 + 教育经验，策划过单天破万超 50% 转化率的裂变活动，不到一年打造超千万阅读的原创自媒体矩阵。

（微信 ID：Solitude0009）

电商小白如何从 0 到 1 策划一场七夕节大促？

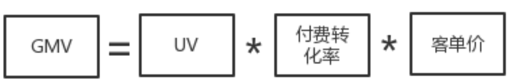
宋小错

每次提到情人节、520、618、七夕、双 11、圣诞节等词，电商运营都会咬牙切齿地说又要做大促了，而最近又正好是七夕节前夕，各家电商运营都在抓耳挠腮想玩法、想活动，掏用户的口袋。

假设你目前就职于一家护肤 / 美妆为主的电商平台，接到了一个任务，需要“在七夕节当天将销售额拉升到 1000 万”，本文就以此为案例，教你从 0 到 1 做电商活动。

一、拿到目标后，怎么入手？

首先，看到 1000 万这个销售额目标，刚开始接触电商的你会觉得手足无措，不知道该怎么做才能完成目标，如果在这种状态下贸然策划活动，在执行过程中会发现很多问题。那么首先你需要做的事情就是拆解目标，了解销售额（GMV）的组成部分。



从上图可以看出 GMV 与 UV（独立访客数）、付费转化率以及客

单价息息相关。首先分别解释一下各个名词是什么意思：

① UV（Unique visitor）：即独立访客数，指通过互联网访问、浏览这个网页 /APP 的自然人；

②付费转化率：将访客转化为付费用户的比例，即付费转化率

③客单价：每一位用户平均购买商品的金额，即平均交易金额

理解了每个名词的意思之后，就能明白提升 GMV 其实应该拆成 3 个模块来看，增加 UV、提高付费转化率、提高客单价，那么各个方面又应该怎么入手呢？以下是一些思路：

1、如何增加 UV

七夕节是中国情人节，情侣大多都喜欢出门过节，男生一般都会赠送女生礼物，那么作为以护肤 / 美妆为主打的电商该怎么做呢？

①渠道投放——通过平台内外不同渠道进行推广活动，加大活动影响力，投放内容主要以教男生送什么七夕节礼物引导进入平台，投放渠道具体如下：

自有流量渠道（微博、公众号、社群、自家 APP、工作人员朋友圈……）、

平台流量渠道（社交媒体、社区产品、直播平台、视频平台、自媒体平台、音频平台……）、

付费线上流量（广点通、粉丝通、KOL、应用市场、积分墙……）、

付费线下渠道（平面广告、移动广告、明星代言……）；

如果还是不清楚怎么做的话可以查查看京东 618、天猫双 11 前期是怎么投放的。

比如刚刚过去的 618，京东大概做了这些比较吸睛的事：

· 邀请金志文创作了一首 618 主题曲；

· 推出“618 回忆杀”视频；

· 拍摄了数支数字广告强化“618”这个概念；

· 联合《欢乐喜剧人》打造多个幽默短片来推广促销信息；

· 策划九大“消费神”海量发券，称为“超级神券日”；

· 联合金投赏在微博发起了“信任是金 - 品牌创意命题大赛”；

· 联合 N 个品牌在微博发起了“喜欢体”话题；

· 推出 6 大排行榜 30 类小排行榜，向消费者推荐好物；

· 618 前一晚，在全国各大城市地标建筑亮起“618”巨幅广告

……



当然，大多数平台并不具备这样的实力，所以需要根据自家品牌的属性和预算进行调整，就护肤 / 美妆品类而言，可以通过投放网红博主、联合小红书平台等方式做宣发。

② CRM 策略——根据浏览记录、购物习惯，对用户进行分层，

通过手机短信、APP Push 推送不同活动玩法及内容；比如：针对近 3 个月浏览或购买过美妆商品的用户推送美妆商品折扣、针对近半年都没有浏览的用户通过推送通知直接塞优惠券。

③社交分享——通过社交分享功能，如：砍价、拼团、邀请有礼、分享有礼等方式促使用户自发传播；举例如下：



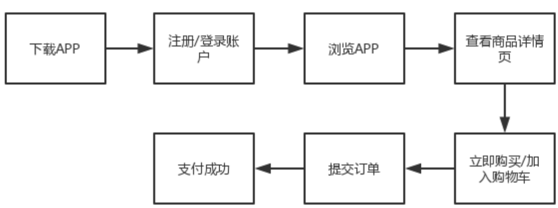
拼多多的砍价、拼团、邀请好友等玩法

④地推活动——挑选目标用户城市、人流量较大的地点，通过线下地推活动扩大影响力，增加社群用户数。

近年比较流行的方式，是在各大商场、商业中心里搭建快闪店，成本可控且方便做推广。

2、如何提高付费转化率

首先我们要考虑付费转换路径是什么？然后针对路径进行优化，假设平台付费转化路径如下：



从上图中可以看到从下载到付费的转化路径非常长，我们需要在各个转化节点都保证路径畅通。

①降低注册 / 登录门槛——可通过手机号获取验证码直接登录，另外增加常规第三方登录，如：微信、微博；

②首页吸引眼球——七夕节活动期间营造站内氛围，在首页突出平台商品特色、七夕节活动玩法，吸引用户查看点击，另外在视觉上尽量统一、精致；

③产品介绍页面优化——通过对产品商详页文案优化，提炼出商品特色与卖点，促使用户减少比价行为，快速下单；

④赠送优惠券——将七夕节活动优惠券领用信息放大，促使用户快速做出下单决策；



手机淘宝 App 内上线的七夕活动页面，目的就是发优惠券

⑤设置商品优惠倒计时或库存告急——制造出紧迫感和错过就不再有的感觉，促使用户尽早购买；

⑥抽奖活动——以下单次数或金额作为获取抽奖次数的门槛，奖品可分为实物奖及虚拟奖，实物奖为情侣旅游套票、护肤品套装、口红、iPhone 等，虚拟奖可为无门槛优惠券、平台会员、积分等（注意，抽奖活动的奖品价值不能超过 4999 元）；

⑦增加支付平台——通过接入多个支付方式，如微信支付、支付宝、

Apple Pay、银联等，减少因为用户使用的支付方式未接入平台而造成的付费流失。

3、如何提高客单价

根据平台售卖商品的特性，相应的客单价都不一样，假设我们的平台日常客单价在 300-400 左右，那么那些方式可以提高客单价呢？

推出组合套装——七夕节主要是送礼的场景，那么男生送女生如果只送单品会显得很单薄，所以推出组合装会更合适；另外按照组合购买比单品购买算下来更划算，也能进一步吸引用户买单；



②满减满赠策略——通过购物满 XX 金额立减 XX 元以及指定商品购物满 XX 件赠送奖品的方法促使用户产生凑单行为；

③赠送优惠券——设置不同门槛的优惠券，如满 200 减 30、满 300 减 50，在购物车页面及结账页面提醒用户还需要凑多少就能优惠；

④抽奖活动——以购买金额作为参与抽奖的门槛，抽的奖尽量与七夕节相契合，比如限量版高定、七夕节出游套票等。

将以上 3 点都考虑完了之后，思索一下是不是还有一个和平台息息相关的指标落下了，那就是 SKU 数，如果平台商品数量少、用户喜欢的商品平台上没有，是不是连后续的工作都变得徒劳了？所以我们还需要考虑如何增加 SKU 数：

通过对用户群体的分析，自主开发 / 接入更多适合用户的产品；

②增加品类，除了现有品类，研究竞品平台上有哪些我们没有或他们比较少的商品。

当然，除了以上内容以外，电商平台可以做的促销方式非常多，这里提供一张促销方式图供大家参考，来源于网络：



二、拆解完目标，怎么去落地?

通过刚刚提到的相关内容，你基本上可以了解一个销售额目标由哪些指标组成，以及每个指标如何进行提升，那么有了这些思路之后

你要怎么去执行落地呢，搞定一场电商活动呢？

我们可以先来了解一个“人、货、场”的概念，人就是用户，货就是商品，场就是平台，平台需要做的事情是搭建一个桥梁让用户和商品在平台上发生关系，活动就是平台为了提高用户和商品发生关系的频率而产生的。

活动落地必然需要涉及这 3 个方面，所以我们首先需要召开第一次产供销协同会，会议参与者包含：市场营销、产品开发、商品部、内容运营、活动运营，将本次活动目标、目前的流量缺口、商品需求、内容包装氛围以及活动玩法需要的产品开发支持进行沟通。

在会议上为各个模块制定目标，如流量可用入口有哪些、流量目标分别是多少；此次活动商品折扣力度是多少、大致需要的总货值是多少；活动主打玩法是什么、是否需要技术开发、开发上线周期是多久……并在会后绘制成 SOP 甘特图邮件发送给所有参会人员进行推进。

怎么画 SOP 呢，下面我就以七夕节完成销售额 1 千万举例，首先我会将工作分成几个模块：活动策划、内容策划、产品开发、页面设计、商品提报、流量抓手、物流配送，然后我会将每个模块具体到负责人、目标要求、完成时间点，具体表格见下页。

三、活动执行中的那些坑

通过以上方法，一步步推进，从拆解目标到 SOP 执行落地，不过还需要在某些关键点上进行把控，否则容易踩坑，以下是几点注意：

①在策划活动时不要被现有功能、开发周期等束缚住，先进行头脑风暴，然后一个个思考是否可落地、是否能赶上活动时间；

②在活动执行中，需要时刻紧盯并确认各模块的进度，不要当甩手掌柜；

2018 年七夕节活动													
工作模块		负责人	工作计划	目标要求	8 月								
					12	13	14	15	16	17	18	19	20
活动策划	活动方案	A	活动方案及页面 demo 绘制	付费转化率：10%		■							
	优惠券申请	A	优惠券申请及配置			■							
	页面配置	A、B	主页面配置				■						
	APP 内氛围配置	A、B	开机屏、热搜关键词、banner、卡片位等				■						
	客服对接	A	同步活动玩法及预计订单量				■						
	活动复盘	A	复盘活动完成 PPT										■
内容策划	活动推广文	C	撰写推广活动的软文	2 篇，平均阅读量 :5w				■		■			
	活动爆品包装	C	挑选 3-4 款爆品进行内容包装	2 篇，平均阅读量 :5w				■		■			
产品开发	本次活动不涉及功能开发	/	/	/									
页面设计	活动页面设计	D	活动落地页页面设计	/		■	■						
	开机屏等氛围图	D	开机屏、banner、卡片位等设计			■	■						
商品提报	活动主推商品	E、F	主推商品名词、价格、库存等详情提报	100 款		■	■						
	活动商品审核	E、F	活动后台报名及审核	/		■	■						
流量抓手	微信公众号	G	自家微信公众号推广排期及上线、KOL 公众号投放	平均阅读量 :8w				■	■	■			
	微博推广	G	自家微博、KOL 微博投放	平均阅读量 :8w				■	■	■			
	社交分享	H	加大活动期间社交分享力度，增加宣传面	每日新客数：5000				■	■	■			
	CRM 策略	I	活动期间对用户分层每天推送短信及 App Push	激活 15 万非活跃用户打开 app				■	■	■			
物流配送	发货时效	J	活动期间下单，6 小时内发货，确保礼物体验	物流满意度 >90%				■	■	■	■	■	
	配送时效	J	选择顺丰快递，确保商品损耗较小、配送时间快速					■	■	■	■	■	

（在鸟哥笔记公众号回复“大促 SOP”即可获得该表格原件）

③大促的主推商品会涉及到方方面面，前段露出、外部宣传、内容包装等，所以需要提前和商品部确认，不要拖延；

④在设计活动主视觉上，需要和设计进行提前沟通，呈现效果、氛围是什么样的，别等着出图后不满意再修改；

⑤活动上线后，需要时刻关注库存、商品销售动态、销售额完成情况，调整商品排序、是否增加活动玩法；

⑥通常活动时间都是 3-5 天，可以根据前一天的 UV、销售额、CTR 等数据对商品填充、视觉设计、外部宣传等进行调整，千万不要一成不变。

四、总结

一位电商运营除了要掌握怎么拆解目标、清楚指标提升空间、SOP 执行落地，还需要时刻关注目前市场上的玩法、竞品的活动、流行趋势、商品迭代更新等，让自己走在活动的前面，而不是被活动追着跑。

本文通过拆解目标、指标提升、SOP 落地执行分析了如何从 0 到 1 做一场电商活动，这里面核心内容是活动与各部门的协调工作，确保各个模块都能落地，达到预期，对于电商运营来说，除了要会做活动策划你还需要了解货、和人。本文抛砖引玉，期待进入电商运营岗的你能有所收获。

作者：宋小错

4 年活动运营岗，玩转活动策划、电商运营及产品规划，立志成为一名全方位专业型产品运营。（微信 ID：spr19930306）

一个高参与度的活动如何策划？6 大诱饵，让用户上钩

灵犀

说怎么做一个高参与度的运营活动之前，我们先来看一下用人单位对活动运营的定义。

下图来自随手截的某公司招聘信息：


1、围绕[redacted]场景策划各类线上活动，以提升用户规模、活跃度和留存的运营指标，根据用户拉新、留存、促活指标，对活动进行数据分析并不断创新。
2、独立完成各项专题和活动策划，提升运营数据；
3、根据运营情况制定季度、月度、周度及重点推广时期的营销策划方案；
4、独立完成需求挖掘、统筹资源，研发跟进、活动执行、数据分析等完整流程，严格把控活动节点、效果跟踪、整理反馈、总结复盘和优化等各个环节，按照时间节点和质量要求完成活动目标；
5、有针对性的调整运营活动策略，根据产品定位与用户研究，结合流量和运营数据，不断提各渠道流量运营效率；

所以可以看出，活动运营是：针对某平台，如电商、app、小程序、新媒体等，围绕某个目的，包括品牌宣传、用户活跃、留存、拉新等进行开展的活动策划。

这也说明了，活动运营最开始就应该关注活动的目的性。设定通

过此次活动能达到的具体指标，为单个活动设置 kpi。比如主要目的是拉新，就不要去看能对老用户有什么福利、提升下活跃什么的；比如要针对有多少销售额、gmv 来考核，就不要光看品牌曝光有多少，有多少人阅读、评论量这种指标。

即便同一个运营身上背负的指标很多，一个活动选择一个目的就够了，其他能带来的指标提升都是附带，是加分项，而不是必备项。比如 11.11 某电商的大促，最根本的目的就是提升销售额，同时联合了大平台进行活动，那么品牌曝光肯定有，用户好感度也肯定有，但是主要指标还是看销售额，最好不要什么都想要。

其次还要关注统筹性。截图里说的第 3 点“根据运营情况制定季度、月度、周度及重点推广时期的营销策划方案”，需要运营人提前制定运营规划、定下了整个运营活动的上线节奏，一些大型活动甚至需要提前 1 个季度就开始安排执行。

截图第 4 点“统筹资源、研发跟进、活动执行、数据分析……”，详细的阐述了一个活动上线前、中、后运营所要干的事儿，因为每一个环节的质量都关系着活动的效果。这一项与其说一个高参与度的活动需要各个环节的完美配合，不如说是在考究一个运营人的统筹规划能力。

那么一个高参与度的运营活动如何策划呢？

一、为什么要做活动？

上活动往往需要一个由头，即策划一个活动的原因。为什么在这个时候做，而不是下个月做？实际原因可能就是因为老板要指标，月末要冲 kpi 了，但是你总不能写上“月末冲刺 放量福利“吧（有时候偶尔为之、或卖个惨还真行）。由头就是借着一个理由搞活动，告诉用户能获得什么好处！开展活动的原因有很多，比如节假日、电商自

造节日（618、818、1111 等）、大事件、热点、流行的段子、品牌周年庆、会员日等等。

我有一次活动实在没有任何点可说，就用了“今天老板心情好，狂撒 xx 福利”的主题。这个路数，江南皮革城地摊甩卖做得最上手，“江南皮革城倒闭啦，老板跟小姨子跑路啦，清仓大甩卖，一个皮夹原价 xx 现价 xx“。总之，就是给出一个理由，让用户信服为什么要做这个活动，信服这此福利真的不错，大家是普天同庆，心甘情愿上你的勾。

比如在 iPhone XS 上市当日，蹭热点之王杜蕾斯官博发布的图片，又引起了一阵朋友圈的转发。如果它趁机说转发该微博，送一部 iPhone XS 肯定转发量暴涨。



二、为什么要参加活动？6 大诱饵，让用户上钩

诱饵又叫利益点，即让用户上钩的戳中“为什么参加活动”的原因。

1、物质激励，让人觉得有利可图

这点很好理解，电商网站一到做活动就会放各种优惠券，满减、折扣、满 xx 送 xx、原价 xx 限时 xx，巴不得把整一屏都写满参加活动可以获得什么福利，虽然最后也算不清能减多少钱，反正就让你觉得不参加就错过了很多。

一些大手笔的金主爸爸做活动，一上来就说送出 x 个亿，实际上按照概率获奖微乎其微，但是看起来大气，诱饵足够丰厚，如下图所示：分享送 10 亿元现金，仔细一看才 5 ～ 100 元，作为活动操盘老手，一看就知道大概率只有 5 元的份。



2、营造情绪，产生共鸣

如果把“活动”比喻做一个哑巴，虽然他不会说话的人，但是他能用表情和肢体表达出来他的想法和感受，而且在他想强烈表达的时候，他的情绪传递的特别猛。这个时候，活动的情绪就 100% 的让对

方感同身受了。营造情绪可以送以下 3 点着手：

（1）制造焦虑感

这是一个最近几年常用的手段，老词新解“油腻中年”一词瞬间戳中了很多 80 后、“逃离北上广”戳中了大批纠结在北上广的奋斗中青年。用的最上手的当属知识付费，在大家都很焦虑的时候，给出一个方案，快速解决焦虑问题。

比如以下图，“公众号今天发什么，日更选题每天都抓瞎”，新媒体运营小编应该很有共鸣，随之给出一个解决方案：一份新媒体选题秘笈、10 年文案老司机现身说法，正在被每天发什么困扰的小编估计恨不得立即扫描二维码看一看了。



你有多久没读完一本书了？也是同样的制造知识焦虑感，给出解

决方案：加入有书共读计划，每周共读一本书，一年轻松读 52 本。



（2）打感情牌，让你哭让你笑

感情牌包括亲情、友情、爱情、同事情、邻里情、陌生人情，甚至是人与动物、事物的感情。

此类打温情牌居多，比如网易严选在重阳节做过一个“每个老人都曾是孩子”的主题，以我想让他们再变回孩子，分别从”帮他们找回青春的模样“推荐老年人服饰用品、“带他们去故事里的远方”推荐生活收纳等用品，“为他们做一顿‘儿童餐’“推荐餐具等用品，在电商 APP 活动中当属小清新。



温情牌走得人很多，如果没有特别有心，也容易让人感觉腻，所以叙事的的角度要有新意。有些感情牌走的是怀旧方式，比如：网易新闻 x 哒哒合作的“成年人不敢打开的童年”，选取了童年的经典记忆，用黑白手绘 3d 立体展现的方式，配上经典背景音乐和台词展现：



（3）激发保护欲

每个人都有孤独，同时，每个人也都产生过比自己弱小事物的同情怜悯情绪，进而激发保护欲。举一个也是刷爆朋友圈的公益广告“腾讯公益小朋友画廊“，如果是普通小朋友的画廊，肯定不会形成很大范围的传播，正因为从一开始我们就知道这群小朋友不一般，而且参与者的一点小小小举动就能帮助他们实现欲望，原本潜藏在内心的保护欲很简单就被激发出来、转化成行动。



3、满足自恋，每个人都有小九九

第三点也是很重要且常用的诱饵。几乎每个人在自主转发或发布朋友圈的时候，都会潜意识的营造自己希望表露的一面。

前段时间流行的网易云音乐荣格心理测试，其实不论哪钟人格都是“夸赞”，智慧、善良纯净、坚韧、真实、温暖、慷慨、正义、勇气、不羁、伟大传奇、热血热忱……看看都觉得很完美对不对，所以不论是哪个人格，转发朋友圈都在述说潜台词：我很棒、我很优秀、我很美（很帅），快看我！



4、激发竞争意识

竞争意识是一个社交 app、社区、社群常用的关系，比如微信的

每日步数，有些人对此就很热忱，时常达 10000 步以上，要是哪天占领了朋友圈封面这感觉应该很不错。

最近我加了一个每日读书群，每天都会更新每日读书情况，也是同理。“别人都在坚持，我也要坚持，某某人坚持了 xx 天，我可不能输，今天我又打败了 xx 人“，都是会在内心轮番上演的潜台词。

支付宝账单是激发竞争攀比意识的典型案例：



5、有趣

这个有趣说的是活动本身玩法很有趣，同时也包含参与人本身的审美（本人很有趣）。第一届戏精文物大会，新颖的表达手法、流行的抖音段子，让人欲罢不能，忍不住转发，同理还有各种鬼畜故宫创意 h5 都是此利益点，转发的同时也在表露本人关注时下流行元素、

有趣、玩得开。



6、明星效应

明星效应还包括名人、在业内有一定知名度、影响力、粉丝量的kol，用主角的自能流量为活动创造话题和参与热度。这个只有大品牌玩得起，预算有限看看就好。



三、怎么玩?

说完了 6 大诱饵，再来说活动形式玩法，这点谨记遵循 2 个要点:

1、自己都不想玩，就别上线

如果这种活动形式自己都觉得没意思，不想参加，那就别逼迫用

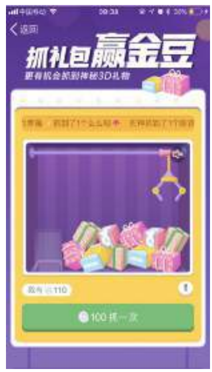
户参与活动。

有意思的是，作为活动运营抽奖之类的是本人最不屑的玩法（因为觉得很没技术含量），但是用户倒是几乎都买单，大概是因为抽奖都是概率中奖，而概率性又带有点“赌博”的心理性质，而且参与方式极其简单，所以玩一下玩一下逐渐就上瘾了吧。

概率性抽奖包括大转盘、砸金蛋、老虎机、翻翻乐、掷骰子、娃娃机等，底层逻辑都是概率抽奖。







2、自己人都玩起来费劲，就再想想

用户只会更懒、更挑剔、更没耐心，如果活动形式玩法设置的太复杂，参与过程或领奖机制太麻烦，自己人都得停下来琢磨琢磨，想一想怎么玩，那就要考量下这个活动机制是不是得优化优化了。每个步骤都是一个漏斗，关系着用户的体验，影响着活动漏斗转化。

曾经做过一个连续签到的活动，第一次做的时候第三天连续签到成功才可以获得 xx 礼品，当时觉得才 3 天，用户冲着奖品都会坚持吧，但是发现有 xx% 的用户在第二天就流失了，连续签到 7 天的用户流失就更多了。所以第二次优化的时候在第一天就设置成可以获得 xx 奖品，给用户一个奖励。这样，到连续签到 3 天的就只多了 1 天，留存就上

去了。

总结：

做活动前要有目的性和统筹性（提前统筹所需资源）。开始策划后，要借一个由头，告诉用户为什么要做这次活动、想让用户获得什么。接着，6 大诱饵，让用户上钩：物质激励、营造情绪、满足自恋、激发竞争攀比意识、有趣、明星效应。最后玩法一定要简单、易上手、易操作，关注每一个环节的体验和漏斗。

作者：灵犀

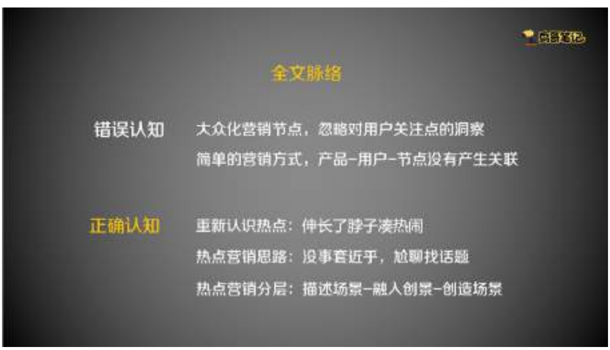
追求“品效合一”的互联网营销运营人，重点研究品牌营销、活动运营、产品运营。沉淀思考，输出干货，记录 7 年从业生涯野蛮生长路径（微信 ID： leah-1988）

热点营销策划三段论：让天下没有难追的热点

张小坏

这篇文章来自一个真实的故事，一名新入职的实习生被我安排去做热点营销方案，根据事件发生的线索引出热点营销的 2 个普遍性错误，以及正确策划热点营销方案的 3 重进阶思路。

文章刻画了一个刁钻的领导与缺乏自信的实习生形象，根据人物表现帮助读者建立职场意识。



6 月初的时候，入职了一家新公司，目标用户人群以 30-50 岁为主，具有一定经济基础，有理财投资需求，并且聚焦在二三线城市的小企业主，顺便说一句，不是 P2P。好了，背景介绍完了，开始讲故事。

7 月初的时候部门来了一名实习生，就称呼他小 P 吧，当时没有什么紧急的事，就让他去做 8 月份的热点营销计划，没想到这样一个工作折腾了这个小孩两周，修改了 8 个版本，简直堪称实习生精神的楷模：能力不够态度凑。

第一版：热点跟着节气走，你有我有全都有（营销节点）

工作布置下去没过两个小时，就发给了我一个 PPT 文件，“这么快？”我问他，“嗯，您看下有没有要补充的。”他说。



打开这份 ppt，只有一页，就是上面这张图，“PPT 做的不错，还会用布尔运算，传说中的 PPT 小能手呀？”我夸了他一句，他发了个得意的表情，“来下会议室”，我说。

到了会议室，我看着他嘴角上扬微微带着笑意的样子，我问他：“你做这个日历的思路是什么？”

“我特别喜欢看杜蕾斯的微博，也关注了很多广告行业的微信公众号，每到节假日的时候各大品牌都会出海报，我最喜欢的是江小白……”小 P 越说越兴奋，两只手不停的比划来比划去，很认真的跟我讲了一大堆。

可是这特么说的都是什么玩意?

“重做！”两个字一出口，气氛瞬间尴尬了，飞舞在空中的手缓缓放到桌上，上扬的眉毛嘴角鼻孔也都往下耷拉，沉默了一下，他说：“好”。

“你不问问为什么？”

“那……为什么？”他犯了一个很多职场新人都会有的通病，做事不问原因，不问目的，往往会轻视工作却又格外重视领导。

至于为什么要重做，因为他忽略了我们的目标人群和做这些热点营销的目的。

什么叫热点？说的官方一点，热点是因特别因素引起全民关注讨论的市场舆情，说白了就是伸长了脖子凑热闹。

那么什么叫蹭热点？蹭热点就是让品牌加入这次讨论，借着与用户的共同话题来产生互动，增加品牌的存在感。说白了就是没事套近乎，尬聊找话题。



所以，用一句话来概括热点营销的思路就是在对的时间遇到对的人，聊同一个话题确认过眼神。

既然要遇到对的人，那就要知道你要跟谁聊什么话题，像这种跟

着节日节气走的热点营销方案，真就是你有我有全都有，你跟 40 岁在 3 线城市开夫妻店的小老板聊全民健身日？人家大哥扛一桶矿泉水上五楼不费劲，你要跟大哥讲扛水桶对腰不好，要强化弘二头肌和腰腹力量？扛一桶水赚五毛，一次私教要五百，能跟你聊起来也是见了鬼了。

那么，该如何选择热点营销节点，就成了第二版修改的关键。

第二版：有节点没事件，生拉品牌硬关联（营销策划）

聊完之后过了 2 天，小 P 一直没动静，快下班的时候我问他方案做的怎么样了，小 P 抬头看了我一眼，眼神里充满了得意和自信，说明天一早发给我。

转天早上睡醒一睁眼，我收到了一份新的 PPT，打开之后仍然只有 1 页，是酱事儿的：



跟着 PPT 一块发过来的还有一段话，是酱事儿的：

“老大，既然咱们的目标用户是 30-50 岁的人群，那么他们的第一个特征是有孩子，并且家庭的重心都在孩子身上，那么 8 月份就有 2 个节点，一个是暑假可以带孩子出去玩，另外一个是要做开学准备。

目标用户的第二个特征是二三线城市小企业主，那么就有一定的经济基础，这样的人群对民生政策和经济形势比较关注，第三个特征是男性为主，有家庭有孩子，就会有生活压力。

根据对用户的分析我准备在 8 月份追 6 个热点，并且设计了活动思路和传播路径，尽量让活动方案和品牌有关系，推广公司的产品。您看这样行吗？”

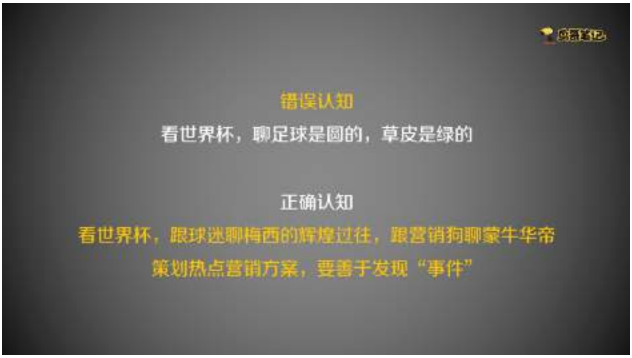
哎呦，这孩子学得够快的，短短几天就开始会拿用户画像和人群特征来忽悠我了？有点潜力呀，但是仍然犯了 2 个错误，也是大多数品牌做热点营销都会犯的错误。

第一个错误：有节点没事件，有话题没主题。



这是一张从某模板网站上截图的大暑海报作品，作为一张模板没有任何问题，但是很多企业做出来的热点营销海报与这个模板没有太大区别，换个 logo，就可以直接拿去用。

这张海报突出了热点的元素，夏天的环境就是蝉鸣叶绿，这是共识，这就好像我们坐在一起看世界杯，你说足球是圆的，草皮是绿的，中国队没进世界杯一样，这是大家都知道的事情，没有矛盾点也就没有话题点。



热点策划的正确思路是聊你跟你目标用户的共同话题，比如跟球迷聊梅西，聊内马尔，聊姆巴佩，因为都是球迷，跟伪球迷聊德国队帅哥，聊俄罗斯大妞，这是人对于美丑的泛众属性，也是共同话题，那么如果跟一群写新媒体的坐一起，就可以聊半夜追热点的痛苦，跟营销狗聊华帝蒙牛的成功，跟市场狗聊半夜做海报的煎熬。

跟什么人说什么话，观点一致可以志同道合，观点相悖也可以脸红脖子粗，但首先你得有个自己的观点，也就是所谓的“事件”。

什么是事件？事件就是基于人群在一个广泛话题中找到的一个具象场景，也可以称之为矛盾点。

第二个错误：自说自话最尴尬，生拉品牌硬关联



这是一张某坚果品牌的情人节海报，“情比金坚，修成正果”是常见的一种自尾藏头的文案手法，但是这样一句文案带有一些说教的味道，我是卖坚果的，你就得情比金坚修成正果，那要是分手了你赔么？让离婚的还怎么吃坚果？与其在文案上抖个小机灵，还不如推出一款情人节定制礼盒，毕竟对直男来说，情人节有意义又不贵的礼品还是比较难找的。

每个节日里，像这样生拉硬拽节日热点跟品牌关联的案例非常多，谐音法，错字法，藏头藏尾藏中间等等文案手法经久不衰，这不是 to C 的文案，这是 to B 的文案，B 指 Boss。

那么如何让热点与品牌的关联显得不那么尴尬呢？每个品牌针对的人群和产品特征不同，但是有一个原则就是不要自说自话，如果关联不上，祝一句节日快乐不也挺好的么。



所谓追热点，是利用大众对同一事件的关注，让品牌与用户在同一话题中产生互动。

就好像你早上到了公司打开企业邮箱，发现公司 CEO 离职了，那么这个时候你想听什么？ 1. 为什么离职，2，离职以后可能发生什么。

那么就会有 2 类人成为意见领袖，一类人是知道 CEO 的离职原因，

传播一手信息，如果你是你们部门第一个知道离职原因的，那么你就会成为八卦的中心，也就是部门里的话题领导者。

第二类是分析专家，综合公司形式等等情况推导出离职原因和 CEO 离职以后的接替者，以及接替者上任后可能带来的影响，这类人一定有自己的独特见解，哪怕是一本正经的胡说八道，但八卦嘛，谁在乎真假呢？

所以，如果热点和品牌的关联性不强，比如我所在的金融行业，和大多数热点都没有什么关联性，那么就可以做话题领袖，节气热点可以做养生知识，寒暑假可以做旅游指南，当然做这些内容需要你忘记品牌，但要心怀用户。

热点分类的三重进阶模型

我在坐地铁的时候给小 P 发了上面这些内容，走在国贸站汹涌的人群里，不免有些洋洋得意，出了地铁站买上两个鸡蛋灌饼，并且很豪气的奖励自己多加了一份鸡柳，走到公司门口正好遇到一脸沮丧的小 P。

哎呦，我好像也犯了一个错误，在员工努力做得更好的时候只说了缺点，没有说优点。

打完卡，我俩一人举着一个鸡蛋灌饼又进了会议室，刚想表扬几句，小 P 说：“老大，你说的这些我好像懂了，但又不太明白，该怎么做呢？”

一边大口嚼着夹鸡柳的鸡蛋灌饼，一边给小 P 讲了一个热点分类的三重进阶模型，也就是下面这张图。

全年有 24 节气，有 16 个法定节日，还有 N 多个不知道哪来的节日，甚至现在都有表情包节，这么多热点不可能每一个都认真对待，你做策划的愿意，做文案的也不乐意，文案乐意做设计的也不乐意，设计

乐意推广也不乐意，推广乐意老板也不乐意。

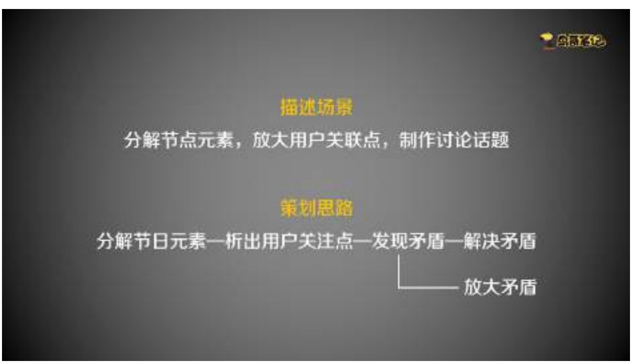


那么该怎么办呢？对热点进行分层和剔除，首先把非节日和法定假日中与你用户关联不大的节日剔除掉，不如跟三四线小青年说1024，他们真的想不到这是程序员节，反而会想到……

剩下的节日按照描述场景、融入场景、创造场景这3个方法来分层。

描述场景：忘掉品牌，站在用户的角度描述节点

描述场景针对一些与品牌、产品关联性不强，并且用户也不是很关注的节点，比如大多数的节气，除了吃饺子吃西瓜吃鸡蛋，实在不知道还有啥意义。针对这样的节点凑个热闹就好，不必过分重视，但是也要避免自说自话。



在营销思路上，需要通过分解法分解节日元素，找出与用户的关联点，设计相关内容。

比如上面提到的那张大暑海报，大暑可以分解出 7 月、高温、蝉、中暑、解暑等相关元素，与用户关联度最高的是高温这个元素。

找到元素还要结合场景，如果你的人群是城市白领，那么写字楼里并不热，早晚上下班路上会热，坐在窗边会有太阳直射，这是 2 个矛盾点，但坐在窗边的人毕竟是少数，也就把话题聚焦在了早晚上下班路上。

话题点找到了，就要找矛盾点，白领讨厌什么？加班，那么如果晚上 10 点下班还热么？不热了，但是因为不热愿意 10 点下班么？好了，矛盾点出来了，讨论的话题点也就出来了。

所以，描述场景的热点思路可以套用这样一个思路：分解元素 - 筛选元素 - 发现矛盾 - 放大矛盾 or 解决矛盾。

融入场景：带上品牌，利用产品解决用户矛盾

融入场景是针对一些与品牌关联度较高的节点，将产品特性与节日特点相结合。融入场景的方案是每一位营销策划人都在追求的理想方案，但一定要找到产品、节点特点与用户需求 3 者的平衡，切忌生拉硬拽。



在营销思路上，按照描述场景的策划思路，只需要用产品解决矛盾就会成为很好的策划方案。比如同样是大暑，针对白领怎么解决上下班热的问题呢？

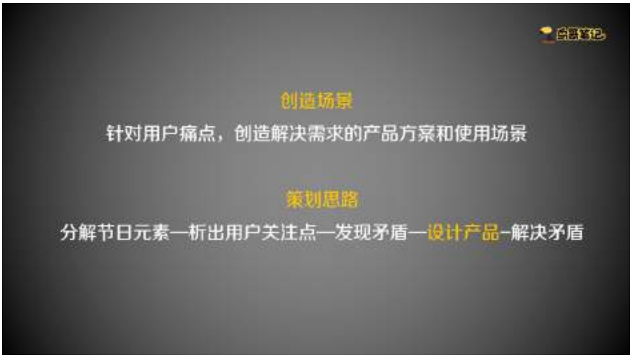
滴滴正在大力推广的专车可以说：“恒温 20 度的空间，舒适与体面的无缝接驳”，防晒霜遮阳伞的品牌也可以解决热的问题。

那么这个时候问题来了，如果摩拜说，骑摩拜，走得快；如果饿了么说，与其下班太阳晒，不如加班吃外卖，这都不是什么正经话，毕竟不算解决问题的有效方式。

创造场景：改造产品，用户矛盾的定制化解决方案

创造场景是针对一些用户关注度比较高的热点，比如世界杯、春节、情人节或者寒暑假之类有全民相关性的热点，也就是所谓的大节点。全民关注度高的同时，用户痛点强烈，并且与品牌的关联度也高，比如说双十一对于京东，618 对于天猫。

针对于大节点，企业并不能简单的做个海报，而是需要制定一系列有针对性的解决方案，这就需要改变传统企业的生产销售流程。



传统企业生产销售流程是以产品为导向，到市场上找节点进行营

销，而创造场景，需要从用户本位出发，根据用户需要创造产品。创造可以是完全重新开发产品，也可以是通过包装、代言等方式进行消费升级改造。比如华帝世界杯营销活动，就创造了法国队夺冠，全额退款的营销场景。

而创造场景的另外一种应用方式是根据产品创造体验环境，比如会销，互联网企业往往会以知识分享的名义组织会销，利用用户知识焦虑的痛点，针对对应人群邀请 KOL 分享，同时分享自己的产品，一边收着用户的钱，一边宣传自己的品牌，就是因为找到了产品和用户之间的矛盾点。

比如各个大厂都会定期举办自己的技术沙龙，分享自己企业在技术上的实现方式，同时说明自己的产品。

一个鸡蛋灌饼的时间能讲这么多内容么？显然不能，但是别忘了我是要吃两个鸡蛋灌饼的胖子。吃完讲完，小 P 一脸崇拜，问我：哥，还有什么经验吗？

揉了揉有些酸痛的腮帮子，看了看时间也该开会了，甩下一句话让小 P 风中凌乱：“还有推广渠道要分层，这个你好好想想，按照今天说的思路，把未来一年的热点营销方案做出来。”

作者：张小坏

张小坏，增长黑客 100 问公众号主笔，重点研究通过数据手段实现的个性化运营与场景化营销（微信 ID：zhang307493375）

斗鱼和子弹短信被苹果 App Store 下架！作为 ASOer，应该怎么办？

张涛

3 月，知乎因为传播一些不合规的信息被下架一周时间。4 月的今日头条 、凤凰新闻、网易新闻、天天快报 4 个资讯类 App 被下架 3 周。7 月的 B 站被下架一个月。再到最近的斗鱼直播、子弹短信被下架。

App 被苹果下架并不是一个特殊事件，只是今年发生比较多一些。


搜索热点

排名		搜索指数
1	斗鱼直播下架	381970↓
2	辽宁 非洲猪瘟	377066↓
3	赵丽颖 经纪人	372138↑
4	挪威国王将访华	367211↑
5	泰航航班滑出跑道	362284↑
6	开电梯门岳父坠亡	357357↑
7	特朗普回应霉霉	352452↑
8	全国百强县榜单	347525↓
9	日本军服游街被拘	342597↓
10	子弹短信下架	337670↑

来源：百度风云榜 - 实时热点



App Store 被下架后搜索的展示页面

斗鱼直播和子弹短信被苹果 App Store 下架的事情，竟然上了百度的热搜榜，着实让人很吃惊。

但是作为一个 ASOer，面对自己的 App 被苹果下架，应该如何处理呢？个人总结了经验。

一、找原因：是什么原因导致下架的?

一般来说分为以下几种情况：

1、被投诉侵权

即自己家的 App 名字或者图片商标使用了未被授权的公司，对方投诉到苹果，一经查证，肯定被下架，此次的子弹短信就是因为这个被下架。



解决方案：

① 联系商标拥有者，达成和解协议，或者删除侵权内容。然后联系苹果法务团队，服务等待苹果恢复。时间两个月左右，不建议。

② 直接换账号，换名字，换 icon，改代码重新提交一个新的 App。另外两种方案可以同时进行。

③ 一般苹果在下架之前都会邮件通知你，这个时候要时刻注意邮件的变化，另外即使是侵权了，也不能在邮件里面回复承认，因为这样会使你的产品下架更快

2、虚拟物品购买没有走苹果 IAP 支付通道

常见于直播、游戏类产品，被苹果复查发现，从而下架。

解决方案：

① 老老实实改吧，改完之后赶紧再下架的包基础上提交，并且回复苹果说已经更改好，让苹果继续审核，快的话一周可以解决问题。

② 在提审核的时候，测试账号做一些特殊处理，让苹果审核人员看不到微信和支付宝支付。

3、账号没有相关资质

常见于金融服务类产品，不过最近审核有放松迹象。

解决方案：

① 找有资质账号上传。

② 各种套壳上传，与苹果斗智斗勇。不过难为了产品和技术经常需要改来改去。

4、因为账号没有续费被下架

解决方案：

这个就去续费就好了，不过要等 24 小时之后，App 才会重新显示在 App Store 上。

PS：其他一些需要注意的事项。

在产品被 iOS 下架之后，有条件的话，当天一定要去提交一个新的合规的版本顶上去，让苹果审核，一般三天内会有结果出来，很大的可能性还是可以过审。

但是如果你过了三天，一周之后再去提包审核，这个时间就说不准了。所以时间很重要（亲身经历的坑），当然也是需要技术人员能够积极的配合。

苹果的最新政策是，10 月 3 号之后更新产品，都需要在提交审核审核添加隐私协议网址，还有在 App 内已经 App 介绍的元数据中都需要有体现，这个也需要注意的，因为很多的 App 因为这个也被下架过。

二、关于下架，你该做什么？

这些在吃瓜观众加看起来只是简单的一个应用被下架的事情，但是作为一个推广人员，我第一件事情想到的是，假如我自己公司产品被下架之后如何处理？

于是我专门翻墙谷歌搜索了“iOS，被下架”，搜集到下面的信息

· 今日头条被苹果下架，但原因或许只有苹果知道

· 链家回应称 App 遭苹果下架因审核规则，规则是什么

· 因为从未想到的原因，我们的 iOS 产品被下架，这是我们学到的四个教训

· iOS 版触宝电话 APP 遭下架，或因没走苹果支付通道所致

· 360 所有产品被 App Store 下架 苹果绞杀 360

· 时隔一年 360 产品重新上架 App Store

其中最严重的的当属在 2013 年的时候 360 旗下所有产品被苹果下架一年之久，这个具体事件始末不再细讲。但作为一个 App 推广人员，遇到这样的事情，我们应当如何操作？

个人结合自己的实际经历以及在网上学习的一些文章知识，大概的总结了以下五个点。

1、保证自己家产品没有触碰到应用商店审核规则里的下架红线。

不管是安卓应用商店还是苹果的 App Store 都有着自己审核规则，严格规定不能违反的地方，如果一旦触碰到这些规则，那么就不用想了，无论你怎么申诉，都是无法解决问题，因为是自己家的产品不遵守规则。

App Store 则对版权相当重视，只要查证侵权，肯定就是下架，这个子弹短信就是最好的案例。

2、应用商店不会无缘无故的下架产品。

因为不管是安卓应用商店还是 iOS 的 App Store，都是希望自己平台产品能涵盖更多种类的，如此给用户的选择性就越大。

国内的一些像 OPPO、VIVO、应用宝等主流的应用商店，都会定期抓取一些没有在自己应用商店上架的产品。

所以除非产品因为侵权投诉、违反相关政策、刷量、刷评论 , 以及人为干扰应用商店的算法的事情，即使出现上述问题，应用商店也都会事先通过你预留在开发者平台的联系方式进行警告通知，而不会没有任何预警信息一下子就把产品下架。

3、如何避免自己 App 被应用商店被下架呢?

① 为你的产品准备一个马甲包，不管是安卓还是 iOS 都是需要的。为了应对突发情况，如果主包被下架，马甲包可以立即顶上去避免用户流失。

② 一般在一个开发者账号下不要上传太多产品，避免因为某一款产品导致账号被处罚连累其他产品。

③ 优化操作时候注意一个量，必要太过火，收到警告邮件或者短信时候就暂停一段时间，不要撞到枪口上去。

④ 积极联系应用商店配合更改。发现被下架之后，应该在第一时间向应用商店了解清楚情况，看是不是因为被误下架还是其他原因导致，还有木有挽救的可能性。

⑤ 换账号提交。最好换一个开发者账号提交，但是现在安卓应用商店都对软著等资质要求比较严格，再次上传的时候需要注意提前准备好这些资料。

虽然安卓应用商店比较多，但都是在国内，基本上也能够联系到各个应用商店的商务以及一些负责人，只要能够联系到人，基本上问题都是能够解决的。

4、iOS 被苹果下架如何处理

处理方式基本上和安卓一样，但是需要注意的是：不建议和苹果审核团队进行申诉。因为苹果基本审核人员都在美国，只有在开发者后台和邮箱进行联系，整个联系效率很慢。

当然你如果觉得自己产品没有问题的话，又不着急 App 上架，那你就可以慢慢和苹果审核人员磨时间，也许会帮你重新上架。

最好方式就是换账号重新提交，换 icon，预览图，文案直接再次

提交，这样解决问题效率要比和苹果审核人员来回扯皮高。

5、如何避免自己家产品被下架？

1、尽量符合应用商店审核上架规则。

从大的方向来说，就是不做违纪违法事情。

产品层面来说不要过分去干扰应用商店的算法（刷量刷评论之类的），App 在审核期间的功能和审核通过之后一样、不做隐藏功能之类的。比如说隐藏第三方支付，部分功能隐藏，审核通过之后再打开。

需要特别注意的是商标版权相关的问题，因为这个也是很多产品被下架的主要问题。

2、密切关注应用商店审核规则变化。

特别是在开发者平台预留的手机号，邮箱之类的。多关注开发者邮件和消息中心，当收到苹果审核团队发来邮件之后，有问题要及时回复，不要什么动作都不做，要积极联系。

因为苹果在下架产品之前一般都会先发邮件提醒因为什么违反什么规则。如果你积极的回复邮件，也许你产品就不会被下架。

作者：张涛

某贷超推广运营，能付费买量，懂 ASO 优化，还会投 CPD。

（微信 ID： TAO187399）

不会复盘，工作 5 年比不上人家 1 年

徐洋洋

柳传志说：“在这些年管理工作和自我成长中，「复盘」是最令我受益的工具之一。”

个人学会复盘，可以加快个人成长的速度。

团队学会复盘，可以提升团队协同作战的能力。同时让团队形成互相学习、分享知识与技能的氛围。

组织学会复盘，可以持续优化，激发创新。

1 什么是复盘?

在介绍复盘方法之前，先了解一下什么是复盘。

复盘是围棋中的一种学习方法，是指在下完一盘棋之后，要重新摆一遍，看看哪里下得好，哪里下得不好，对下得好和不好的，都要进行分析和推演。

小到一次买菜的经历，大到百亿千亿的投资项目，都可以通过复盘来总结规律，提升能力。

举个例子，你有个超级棒的点子，就差 100 万启动金，想请富二代朋友投个资。于是组局吃饭拉关系，结果被他识破后无情拒绝。

然后，你可能会怪富二代朋友太小气不肯出钱，会怪饭店服务不到位毁了你的生意，会怪当天天气不好让自己没发挥好话术。

当然，你也可能会怪自己的想法太超前。

那究竟哪个是主要原因呢？下次怎样才能成功呢？

可以重新再推演一遍，从产生点子开始，到最终被朋友拒绝，整个过程细细的梳理一遍。细致的想一想，当初这个目标如何确定的？中间哪个步骤出现问题了？和外在环境有关系吗？抛开这个富二代朋友，还有其他拿到 100 万的方法吗？

通过有技巧的反思和总结，就可以找到当时做决定的根据，找到问题背后的原因，找到这件事情的本质，找到以后遇到类似问题也适用的经验和规律。

无论哪个工作，都要有复盘的能力。无论事情做成了还是没做成，超强的复盘能力可以让人从中快速积累经验，让自己跑的更快。

简单说来，复盘可以达到的效果有这两条：

1、优化弱项，强化强项

2、明确自己的价值，明确工作的价值

那么，复盘有方法吗？或者说，做好复盘有比较高效、实用的方法吗？

以下内容来源于工作中的思考，同时参考了柳传志的关于复盘的方法论，以及陈中的书《复盘》。

复盘主要分为“GRAI 复盘法”和“十步复盘法”。

2 GRAI 复盘法

这个复盘法有 4 个步骤，即 Goal（目标回顾）、Result（结果陈述）、Analysis（过程分析）、Insight（归类总结），被称为“ GRAI 复盘法”。

具体来说，可以按照这个顺序来展开：

1）回顾目标：当初的目的或期望是什么？

2）评估结果：和原定目标相比有哪些亮点和不足？

3）分析原因：事情成功和失败的根本原因，包括主观和客观两方面。

4）总结规律：通过以上的分析找到事物更有效、更符合本质规律的做法，比如需要实施哪些新举措，需要继续哪些措施等。

你可以把这 4 个步骤理解成精简版复盘。按照这个顺序，也能完成一次简单的复盘。

这里举个例子，不感兴趣的可以跳过，看第二个方法。

比如，社群里有个小 Z。他说前几天做了一次公众号互推，推完以后并没有特别好的效果。

那么，他在复盘的时候可以这样进行：

回顾目标：计划和 5 个公众号互推一次，为自家公众号增粉 1000。

评估结果：实际上找了 8 个同属性的公众号，其中 5 个号同意互推。在上周做完一篇互推稿，选择了一个日期大家一起推。推完后公众号新增了约 300 个粉丝（去掉平常自然新增），只完成了目标的 30%。

要说亮点，可能是找的几个合作公众号都是属性比较相近的，大

家也都有涨粉的需求，所以过程还比较顺利，拉来的粉丝也基本上是精准粉。不足就是效果不明显，数量不足。

分析原因：小 Z 分析下来，觉得涨粉的目标是没问题的，只是自己没有开动脑筋，只用了“集体互推”这一种形式。而其实互推有更好的形式，完全可以拿自家的优势资源去换，能吸引来更多粉丝。

而客观说来，现在公众号数量太多，大家看到互推，基本上不会再关注新的号了。

总结规律：在做此类工作时，要考虑到当下的环境，目标数字和策略要根据当下实际情况来定，不能固守很久以前的经验；要根据自家公众号的属性来制定策略，筛选渠道，否则拉来的新粉是无效的；确定方法后，要反复问自己，这是最优的方法吗？还能优化吗？做事不能偷懒。

这样的方法比较简单，可以比较快速的得到结果。但是缺点是容易疏忽关键点，难以得出深度的结论。

3 十步复盘法

接下来介绍一种更全面的复盘方法，即“十步复盘法”。

第一步：选择复盘内容

要选择近期工作重点内容，可以是整个项目其中一个组成部分，可以是全案，但需已经完结的。如果还没有结束，只能挑其中一个模块来复盘。

复盘的事件一定是自己参与的，最好是自己负责的。

有人问，我只是负责一小块，怎么复盘整个事件啊？

如果自己只是参与部分流程，复盘的时候需要和团队里其他相关负责人多沟通，争取做到覆盖全面。

假如做不到，就缩小范围，就自己的工作内某个细节进行复盘。

第二步：整理材料

工作过程中的资料非常重要，即使是历史版本也不要轻易删除、覆盖。

对于运营 or 产品来说，需要整理的资料如下：

1）整理操作过程中的全部材料，包括设计稿、文案、使用截图、用户反馈等。有些反复迭代的记录也要整理出来，要全面、有代表性。

2）整理数据，包括过程中的数据，和最终的数据，要反映真实情况。

3）PRD 文档，排期，功能点的优先级，开发时长，bug 记录，测试文档等等。

第三步：列出当初的目标

回到最初的情境，把当初制定的目标完整的列出来。比如：

目标 1：通过线下活动带来更多销售线索

目标 2：1 个月内，通过公众号推文实现 20 万销售额

目标 3：以往推广都是用免费渠道，这次要用付费渠道实现更高的转化和留存

目标 4：用话题赠书的方式，为服务号增粉

目标 5：通过 2 个月的练习，达到每周写 2-3 篇原创文章

目标 6：通过“邀请好友”的功能实现拉新

当我们做完事情以后再次列出目标时，就会发现有些目标是明确的，有些并不明确，有可能会发现当初的目标是存在问题的。

但是这一步，我们不着急分析。

第四步：列出目标完成情况

目标是希望达成的，结果是实际做到的。

列出目标之后，就要进行结果比对。

这里会出现 5 种可能的结果：达到预定目标、超越预定目标、结果不如预定目标、过程中新增了其他目标、过程中放弃了原有的目标。

可以用一个表格来对比结果，需要在中间列和右边列找到对应的位置填入目标事项：

类别	目标	结果
新增	0	
消失		0
结果 = 目标		
结果 > 目标		
结果 < 目标		

注意，这里用的是“0”、“=”、“<”、“>”来表示结果和目标的关系，并不列出具体数额。

为的是让自己只关注为什么有这样的差距，找到问题所在，而非纠结于差距的大小。

第五步：叙述执行的过程

在叙述执行过程中，可以想象一个场景，你要给自己的朋友介绍这个项目，对方是从远方来的不同行业的人，对你熟悉的概念可能非常陌生。

所以，你要尽可能的详细、客观，且能用别人听得懂、听得下去的语言说出来。

这一步，还是不评判、不分析，只需“照本宣科”即可。

在进行中，可能很多人就会发现，每天做工作日志非常重要。日志会记录每天发生了什么，当天数据如何，以及当时的想法是什么。

翻看记录会让你立即回到当时的状态，发现一些当时没注意到，但是对以后有很大影响的关键点。

第六步：自我剖析（重点）

这一步是重点。自我剖析的实质，是用今天的眼光和能力去审视昨天的做法，从昨天的行为中学到对未来有用的信息。

自我剖析的时候，要客观、不给自己留情面。

这里有几个角度可以供参考：

1）中间出了什么问题？当时如何应对的？应对效果如何？再连续追问多次为什么，找到根源；

2）做的不错的成绩，其中的关键点是什么？有哪些优势条件？是否存在偶然性？也连续追问多次为什么，找到根源；

3）横向 + 纵向对比往期结果、同行业其他公司结果，发现差异点，找到原因；

4）哪些是自己努力带来的？哪些是外在环境造成的？

5）在整个过程中，哪些因素是可控的？是否做到了最好？哪些是不可控的？有没有提前沟通、提前了解、有没有敦促？哪些是半可控的？自己能掌握的部分做好了吗？给别人留出发挥的空间了吗？给别人提供及时的帮助了吗？

可以按照这个表格来划分：

	第一阶段	第二阶段	第三阶段
可控			
半可控			
不可控			

从以上 5 个角度的分析中，我们可以对两个方面有基本认识：

1）自己没有尽力的事情是哪些?

2）不可控的部分里，自己出过力的地方是什么？无法着力的地方是什么?

进而通过这些问题的思考，你就能慢慢对复盘的事件有一个贴近本质和规律的看法。得出的这些关于本质和规律的看法，就是你未来能力的组成部分。

反复思考下，你就能慢慢明白，你这项工作的重点、核心、本质到底是什么。

自我剖析，是自我成长的关键步骤。

自我剖析不仅仅是自己去分析事情的过程，更重要的是对自身进行审视。

看自己当时的思考和处理，是否听取了他人的意见，是否开放了心胸，从而实现“求内”。

第七步：众人设问

前面在第五步叙述过程时提到，可以通过向陌生领域里的朋友解释的方式，把事件尽可能直白清晰的讲清楚。

那么这一步，就是让各种不同的人来提问。

关于这次项目的各个方面，最终突破项目本身，突破个人认识的局限，达到更深层次的思考。

1、当初这个目标是怎么制定的?

是什么让你决定做这个事情？是什么让你决定用这种方式来做？是什么让你制定了这个目标?

复盘比总结更具价值的地方是，通过推演可以找到不同的可能性，

找到成功和失败的边界，获得自己的成长。

通过复盘，审视“事情是如何确定的”，这是自我成长的按钮之一。

2、执行的怎么样？

关于执行是最容易受到关注的。发货不及时，沟通不顺畅，推广渠道不足，物料制作仓促等等。

这些细节会干扰复盘者，让人纠结于各种细节中，但我们应该挖掘细节背后的细节：

当初是如何对执行进行规定的？执行过程是不是严格按照计划做的？过程中出现的意外真的不能避免吗？哪些是值得注意的新情况？

3、为什么一定要这样做呢？

所有的事情，都有最基本的前提和假设。

比如在微信上做知识付费，最基本的前提和假设可能有 3 个，分别是拥有足够量的愿意为课程付费的用户，和拥有一定量的符合用户需求的课程，以及用户能通过一定路径购买和消费这些课程。

你这个工作 / 项目，有哪些基本的前提和假设？

通过追问前提和假设，我们可以找到“论据”，追溯做事情的动机，同时思考“这个项目还有其他可能性吗？”

第八步：总结规律（重点）

所有上面的步骤，都是为了得出一般性的规律，得出符合逻辑关系的、具有解释性和指导性的规律。

比如活动上线前，要提前和客服沟通活动详情，可以预知一些用户比较关心的问题，能优化细节，提高参与度。因为客服是和用户打交道最多的人。

再比如要写出高转化的公众号推文技巧，就要抓住用户注意力，增强文章说服力，提高下单行动力。

所谓规律并不一定非常深刻复杂，比如“蹭热点能带来更多关注度”。

但需要注意的是，太容易得到的结论，往往是假的结论；规律一定是有条件的，有适用边界的。

这里也举个例子。

某同学在复盘做线上课程时，得出结论“紧贴热点做课程，可以覆盖更多人群，提高购课率”。

结合热点确实能短时带来更多曝光，但也要看你策划的课程的目的是什么，以及跟热点是否符合用户真正的需求。

如果是为了拉新，确实可以多考虑跟热点。但如果是做品牌，就要结合自家优势资源深挖用户需求，把课程质量做上去，是否蹭上热点就是其次了。

第九步：案例佐证

规律能被称为规律，就要求它不止适用于当下的场合，还要在其他事情上能经受住验证。

除了自己参与的，还在哪些产品 \ 活动中，能看出同样的规律？

比如平台方举办线下活动，如果邀请嘉宾比较困难的话，可以利用公司资源撬动 1、2 个重点嘉宾。再利用好这两个嘉宾邀请更多的嘉宾。

这个方法，其实各大内容平台都在做。

比如知乎、喜马拉雅等，它们早期也很难快速把大咖都邀请进平台，都是先利用资源撬动行业少量知名 KOL，利用好这些 KOL 的影响

力后再吸引更多 KOL 和用户。

第十步：整理归档

把资料和思考过程保存起来，把经验和规律保存下来，以便于以后更好的使用。

到这里，十步复盘法就介绍完了。不知道你在阅读过程中，有没有受到一点启发呢？

4 复盘的 5 个误区

复盘有以下 5 个误区，需要自检，避免出现。

1）自己骗自己，做不到狠下心剖析自己

2）流于形式，走过场

3）追究责任，变成批斗会

4）强调客观，推卸责任

5）太急于得出结论

很多职场小白不明白为什么公司要求写日报、周报，会觉得反感。其实换个角度想，写日报、周报的时候，就是一次简单的复盘。通过每日、每周的反思、迭代，可以不断提升个人能力。

发现问题的能力和解决问题的能力，一直是职场成长的基础技能。通过复盘，不但可以发现问题、解决问题，还可以把经验转化为能力，让自己跑的更快。

本文介绍了两种复盘方法，分别是“GRAI 复盘法”和“十步复盘法”，其实两者的思路是一致的。

复盘就像一面镜子，照出事件真实的样子。很多人因为偷懒或者不愿面对真实情况，所以不去复盘。

雷军曾说，不要用战术的勤奋来掩盖战略上的懒惰。换句话说，做好复盘就是有技巧的战略勤奋。

作者：徐洋洋

鸟哥笔记内容运营，春羽计划负责人，立志要做一枚伟大的运营。

（微信 ID：PhotoYoung）

鸟哥笔记小程序

APP 换量推广小程序

鸟哥笔记公众号

扫鸟大大加入更多社群

鸟哥笔记官网：https://www.niaogebiji.com

坚持学习
总有收获

